

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNIKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza marketingových služeb lyžařských středisek
The Analysis of Marketing Services of the Ski Centres

Student:

Bc. Rozália Štefanková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Michaela Petrová

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Rozália Štefanková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza marketingových služeb lyžařských středisek**
The Analysis of Marketing Services of the Ski Centres

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika služeb lyžařských středisek
 3. Teoretická východiska marketingu služeb
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza výsledků
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

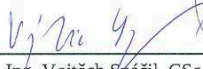
FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Petrová**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu vrátane všetkých príloh vypracovala sama.

V Ostravě 17.7.2012

.....
Podpis

Týmto spôsobom by som chcela poďakovať Ing. Michaele Petrovej za jej odborné vedenie a cenné rady, ktoré mi umožnili a napomohli k spracovaniu tejto diplomovej práce.

Obsah

1	Úvod	6
2	Charakteristika služieb lyžiarskych stredísk	7
2.1	Základné ekonomické ukazovatele cestovného ruchu	7
2.2	Lyžiarske strediská ako súčasť zimného cestovného ruchu	8
2.3	Základné služby lyžiarskych stredísk	9
2.3.1	Úžitkové a technické vybavenie	9
2.3.2	Sprievodné vybavenie lyžiarskych stredísk	10
2.3.3	Ostatné vybavenie a služby	11
2.4	Ceny	11
2.5	Distribúcia	12
2.6	Komunikácia	13
2.7	Ľudia	14
2.7.1	Požiadavky na zamestnancov	14
2.8	Procesy	15
2.9	Materiálne prostredie	15
2.10	Charakteristika vybraných lyžiarskych stredísk	15
2.10.1	SNOW PARADISE Veľká Rača	15
2.10.2	VRÁTNA Free Time Zone- Paseky	16
2.10.3	JASNÁ Nízke Tatry- Chopok Juh	17
2.10.4	SKI Makov	17
2.10.5	ZÓNA SNOW Makov- Kasárne	18
2.10.6	Bukovina	19
2.10.7	Skiareál Bíla	19
2.10.8	Skiareál Mosty u Jablunkova	20
3	Teoretické východiska marketingu služieb	22
3.1	Služba ako činnosť, proces a výsledok činnosti	22
3.1.1	Vlastnosti služieb	23
3.2	Marketing služieb	25
3.2.1	Hlavné pojmy marketingu služieb	26
3.3	Marketingový mix v službách	28

3.4	Cestovný ruch.....	29
3.4.1	Kvalita služieb cestovného ruchu	30
3.5	Mystery shopping a jeho využitie	31
3.5.1	Techniky mystery shoppingu	31
3.5.2	Hlavné prínosy mystery shoppingu	32
3.5.3	Fázy realizácie mystery shoppingu	33
3.5.4	Kontrola mystery shoppingu	33
4	Metodika zberu dát.....	34
4.1	Prípravná fáza.....	34
4.2	Realizačná fáza.....	38
4.2.1	Spôsob zhromažďovania dát.....	38
5	Analýza výsledku	39
5.1	Celková úspešnosť	40
5.1.1	Úspešnosť skúmaných kategórií	40
5.1.2	Úspešnosť lyžiarskych stredísk.....	41
5.2	Celková spokojnosť.....	42
5.2.1	Spokojnosť s hodnotenými kategóriami	42
5.2.2	Spokojnosť s lyžiarskymi strediskami	43
5.3	Okolie a dostupnosť	44
5.4	Parkovisko.....	45
5.5	Predajňa skipasov	46
5.6	Vybavenosť	47
5.7	Personál	48
5.8	Služby.....	49
5.9	Vleky a zjazdovky	50
5.10	Komunikácia	51
5.11	Mystery calling.....	52
5.12	Mystery mailing	53
5.12.1	Doba čakania na odpoveď	53
5.12.2	Formulácia odpovede.....	54

6	Návrhy a odporúčenia	56
6.1	Okolie a dostupnosť	56
6.2	Parkovisko.....	57
6.3	Predajňa skipasov	58
6.4	Vybavenosť	58
6.5	Personál	59
6.6	Služby.....	59
6.7	Vleky a zjazdovky	60
6.8	Marketingová komunikácia.....	61
6.9	Mystery calling.....	62
6.10	Mystery mailing	62
7	Záver	63

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Seznam tabulek

Seznam obrázků

Prohlášení o využití diplomové práce

Seznam příloh

1 Úvod

V poslednom storočí došlo k rýchlo sa rozvíjajúcemu cestovnému ruchu, ktorý sa značne podieľa na tvorbe hrubého domáceho produktu v rozvinutých štátoch. Tento neustály rozvoj znamenal rozširujúcu sa ponuku pre stále náročnejšiu klientelu.

Ponuka služieb a možnosti rekreácie sa zvyšuje a tým sa stáva toto prostredie pre mnoho menších lyžiarskych stredísk rizikové. Rozvoj cestovného ruchu má aj napriek tomu pozitívny význam pre ekonomiku krajiny.

Dôležitou súčasťou úspešnosti je poskytovať bezkonkurenčné služby, získanie si nových a udržanie potenciálnych zákazníkov. Vytvorenie konkurencieschopného prostredia a širokej ponuky služieb priláka zahraničnú klientelu a tým prispeje k ekonomickému rozvoju. K tomu je potrebné plné nasadenie a zviditeľnenie sa. Existujú však medzery a nedostatky, ktoré bránia v jeho rozkvetu. Každé lyžiarske stredisko sa snaží vyrovnáť konkurencie. Mnohé z nich však zabúdajú na kvalitu služieb a zameriavajú sa na ich kvantitu.

Úlohou diplomovej práce je práve analyzovanie a porovnávanie marketingových služieb lyžiarskych stredísk na Slovensku a na pohraničnom území s Českou republikou. Boli preskúmané strediská rôznych veľkostí aby bolo možné zaznamenať a porovnať výrazné rozdiely v ponukách služieb a ich profesionalite. Správna organizácia marketingu služieb je považovaná za jednu z kľúčových bodov úspešnosti na trhu.

Cieľom tejto práce bolo poukázať na medzery ponúkaných služieb, ktoré lyžiarske strediská poskytujú, porovnať jednotlivé strediská a pokúsiť sa navrhnúť alternatívne riešenia problémov, s ktorými sa tieto strediská stretávajú.

Pri výskume bola využívaná technika fiktívneho zákazníka, vďaka čomu bolo možné sa viac osobne priblížiť a zoznámiť s jednotlivými zimnými rekreačnými areálmi. Práca skúma nielen existenciu jednotlivých skúmaných kritérií, ale aj spokojnosť s nimi.

2 Charakteristika služieb lyžiarskych stredísk

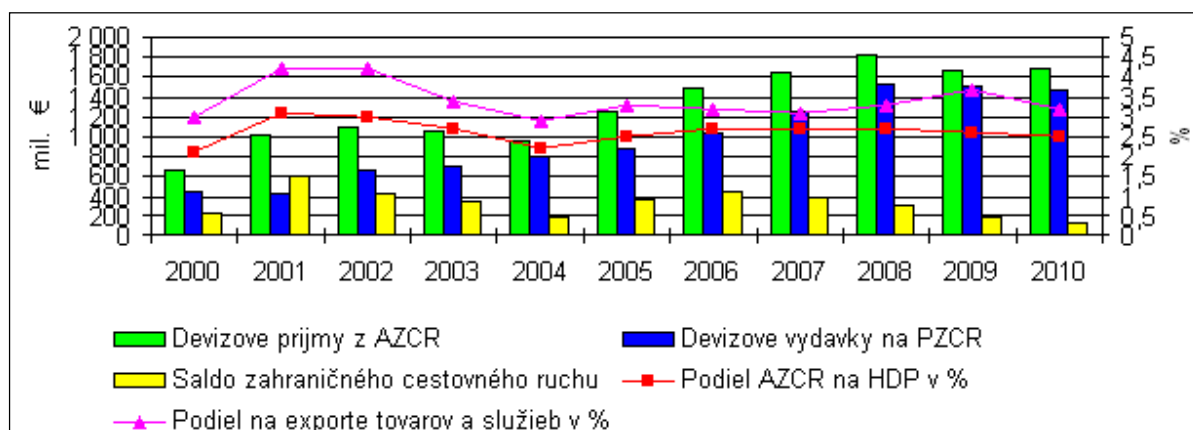
Tato kapitola je zameraná na stručné charakterizovanie zimného cestovného ruchu na Slovensku a v jeho pohraničnom území. Lyžiarske strediská patria medzi vyhľadávané rekreačné oblasti športovými nadšencami a turistami. Ponuka je na tomto trhu dostatočne široká a v poslednom storočí podlieha stále zvyšujúcej sa konkurencii.

2.1 Základné ekonomické ukazovatele cestovného ruchu

Hospodársko-sociálne zmeny, proces urbanizácie a industrializácie, rozvoj dopravy, rast životnej úrovne sú dôvody 21. storočia, ktoré motivujú ľudí k cestovaniu. Rozvoj cestovného ruchu má pozitívny vplyv na krajinu. Síce nie je územie Slovenska rozlohou veľké, má veľký potenciál stať sa krajinou ponúkajúcou pestré turistické zaujímavosti. Priblížiť sa krajinám s rozvinutým cestovným ruchom ako je napr. Rakúsko či Švajčiarsko nie je také vzdialené ako sa zdá. Tomuto odvetviu však chýba dostatočne kvalitný marketing. [9]

Podiel cestovného ruchu na platobnej bilancii štátu Slovenska a exporte tovarov a služieb uvedený v tabuľke č.2.1 sa za posledné desaťročie nevyvíjalo pozitívne a v porovnaní s okolitými krajinami zaostáva. Podstatne vyšším zdrojom príjmov vo väčšine krajín je najmä aktívny zahraničný cestovný ruch (AZCR), čo sa o cestovnom ruchu Slovenskej republiky nedá povedať. [10]

Obr. č. 2.1: Príjmy, výdavky a podiel cestovného ruchu na HDP a exporte



Zdroj: [11]

Záujem domáceho obyvateľstva o dovolenkový pobyt v zahraničí je totiž zreteľne vysoký. Priemerné výdaje na domáci dovolenkový pobyt obyvateľov SR síce rastú, sú však dokonca až trojnásobne nižšie ako výdaje na dovolenkový pobyt, ktorý by radšej strávili v zahraničí. To môže signalizovať nižšiu atraktivitu domáceho cestovného ruchu v porovnaní so zahraničím alebo aj nižšiu ponuku či kvalitu doplnkových aktivít a služieb. [11]

Dôvody dlhodobého alebo krátkodobého dovolenkového pobytu sú rôzne.

Tab. č. 2.1: Dlhodobý a krátkodobý dovolenkový pobyt podľa účelu v 4. štvrtroku 2011

	Dlh. Pobyt v SR	Kr. pobyt v SR
Rekreačný pobyt na pri mori/vode	1,20%	1,80%
Rekreačný pobyt na horách	48,80%	29,70%
Agroturistika	3,50%	2,40%
Návšteva známych, rodiny	31,40%	54,60%
Poznávací zájazd	x	2,40%
Liečenie	12,80%	1,80%
Iný	2,30%	6,70%
Nešpecifikované	0,00%	0,60%

Zdroj: [12]

2.2 Lyžiarske strediská ako súčasť zimného cestovného ruchu

Rozvoj zimného cestovného ruchu je pre Slovensku republiku veľmi významné. Hlavne preto, že 62% územia krajiny tvoria hory a horské oblasti. V súčasnosti sa tu nachádza približne 350 lyžiarskych areálov, ktoré sú vybavené viac ako tisíckou lanoviek a vlekov. [9]

Jedným z najdôležitejších kritérií pre úspešnosť lyžiarskeho strediska je výber vhodnej lokality a prírodné podmienky. Ďalším bodom úspechu je poskytovanie kvalitných služieb a dobre riadený marketing. Vďaka rastúcemu dopytu po nových zážitkov prináša aj do lyžiarskych stredísk mnoho nových netradičných aktivít a zábavy: snowkiting, snowscoot, airboard, scooter, skifox, snowskiting, snowtubing, segway treking, heliskung a iné.

Strediská nemajú vždy podmienky na poskytovanie rovnakých a rovnako kvalitných služieb. Niektoré strediská poskytujú špičkové lyžiarske zjazdovky, druhé menej kvalitný svah, ale na druhej strane výborné terény pre bežkárov alebo bezkonkurenčný wellness. Preto nie je možné hodnotiť lyžiarske strediská len z hľadiska ponúkaných zjazdoviek, ale aj s množstvom a kvalitou poskytovaných služieb. [13]

Od roku 2003 sa lyžiarske strediská na Slovensku zaraďujú do rôznych kategórií v závislosti od prideleného počtu hviezdíčiek. Ide sa o projekt “Kategorizácia slovenských lyžiarskych stredísk“ pod záštitou Zájumového združenia lanoviek a vlekov. Hodnotí sa 25 kategórií od úžitkového a technického vybavenia, sprievodného vybavenia až po ostatné vybavenie a služby. K najlepšie hodnoteným areálom s piatimi hviezdčkami na obdobie 2009-2012 patria: Jasná Nízke Tatry, Park Snow Veľká Rača, Vrátna Free Time Zone, Park Snow Štrpské Pleso, Park Snow Donovaly a Skipark Ružomberok. [14]

2.3 Základné služby lyžiarskych stredísk

K základným službám, ktoré strediská poskytujú, patrí parkovanie. Parkovisko je miestom prvého kontaktu so zákazníkom. Sú budované priamo v areáli poprípade v jeho tesnej blízkosti. Poskytnúť dostatočné množstvo parkovacích priestorov a ich následné upravenie a vedenie poverenou osobou je prvým dôležitým momentom, ktorý má významný vplyv na návštevníkovo vnímanie strediska.

Po vstupe do areálu vedú ďalšie kroky k pokladni. Nachádza sa na viacerých hlavných miestach strediska väčšinou v blízkosti nástupnej stanice. Počet predajných okien závisí od veľkosti lyžiarskeho strediska a jeho návštevnosti. Okrem zakúpenia skipasov je to miesto, kde zákazník získa základné informácie o stredisku a okolí. Často si tu tiež môže zakúpiť rôzne reklamné predmety alebo získať zdarma vreckovú mapu areálu. Možnosťami ako je platiť v hotovosti či kartou by malo byť vybavené už každé stredisko.

Je potrebné, aby bola zabezpečená plynulá prevádzka a aby zákazník nenadobudol hneď na začiatku zlý dojem. [13]

2.3.1 Úžitkové a technické vybavenie

Po zakúpení lístka zákazník smeruje k prvej nástupnej stanici. V okolí je vytvorená brána, ktorá ohraničuje čakajúcich lyžiarov pred turniketmi. Turnikety snímajú skipasy a púšťajú lyžiarov na lanovky/ vleky. Často sú oblepené reklamnými nálepkami.

Najnákladnejšou položkou lyžiarskych stredísk sú dopravné zariadenia, ktoré slúžia na prepravu lyžiarov a turistov na vrcholy. Jedná sa o pomy, kotvy, sedačkové lanovky či kabínky. Pre začiatočníkov sú určené lanové vleky alebo dokonca bežiacie pásy. Dostatočne veľká prepravná kapacita zabezpečuje krátku dobu čakania. [13]

Množstvo, dĺžka či náročnosti zjazdoviek sú ďalšími kritériami hodnotenia strediska. Stredisko musí poskytovať čo najkvalitnejšie upravené svahy. K ich úprave slúžia snežné pásové vozidlá (snežný ratrak). Povrch zjazdoviek je potrebné niekoľkokrát denne upravovať nielen kvôli pohodliu pre lyžiarov, ale aj pre bezpečnosť. Prekážky na svahu, ktoré by mohli spôsobiť lyžiarovi ujmu na zdraví, musia byť viditeľne označené a ohraničené.

V mnohých lyžiarskych strediskách predlžujú zimnú sezónu snežné delá. Jedná sa o nové technické vybavenie, ktoré umožňuje lyžovanie aj v období, keď je síce mráz, ale je nedostatok snehovej pokrývky. Zavedenie používania snežných diel je náročné. Je potrebné, aby bolo stredisko vybavené dostatočným zdrojom vody. To zabezpečujú nádrže s vodou a čerpadlami a vodovodom. [16]

2.3.2 Sprievodné vybavenie lyžiarskych stredísk

K sprievodným vybaveniam patri najmä detská lyžiarska škôlka. Areál je zvyčajne ohradený a farebne vyzdobený figurínami. Slúži najmä k výučbe lyžovania a hier na snehu pre tých najmenších, ale aj pre dospelých začínajúcich lyžiarov. Dieťa prihlásené do lyžiarskej škôlky je pod dohľadom inštruktorov a je pre nich zvyčajne vybavený zábavný program.

V prípade, že človek nemá čas počas dňa alebo nemá rád preplnené zjazdovky, môže si vychutnať aj večernú lyžovačku. Síce nie sú k dispozícii všetky zjazdovky a služby, ale večerná lyžovačka vytvára nezabudnuteľný zážitok.

Pre nadšencov adrenalínu a snowboardovania sú počas zimnej sezóny pripravené vo viacerých lyžiarskych areáloch snowboardové parky. Veľké množstvo prekážok a ich rôzne náročnosti lákajú do stredísk mnohých milovníkov extrémnych športov, napríklad snowboardingu a freestylového lyžovania. Je nutné sa zamerať aj na tento druh zákazníkov, keďže snowboarding patrí v tomto období k veľmi atraktívnym a lákavým druhom zimného športu.

V neposlednej rade je dôležité aby sa stredisko zameralo aj na iný druh zábavy a rekreácie. Poskytovanie rôznych atrakcií môže stredisko zviditeľniť a prilákať tak nových či potenciálnych zákazníkov. Súťaže v stavaní snehuliakov, snežné hrady či bunkre, bobové dráhy, sánkovanie alebo lyžovačka v maskách zatraktívnia a oživia stredisko. Záleží len na dobrom nápadе. Nemali by chýbať ani bežecké trate, ktoré môžu, ale nemusia byť súčasťou areálu.

2.3.3 Ostatné vybavenie a služby

K ostatným vybaveniam je možné zaradiť informačný a orientačný systém, zabezpečená preprava skibusmi, lyžiarske školy, servis lyží, požičovňa lyží a ,možnosti stravovania alebo ubytovania.

Skibusy sú dopravné prostriedky, ktoré slúžia na prepravu lyžiarov, snowboardistov a bežkárov k lyžiarskemu stredisku. Jedná sa buď o bežné linky verejnej dopravy prispôsobené potrebám lyžiarov, špeciálne linky k lyžiarskym areálom alebo skibusy vyhradené lyžiarom alebo hosťom ubytovacích zariadení a pravidelné zájazdy. Na financovaní týchto liniek sa podieľa poskytovateľ lyžiarskych areálov a preprava je zvyčajne bezplatná. Niekedy ide aj o súčasť hotelových služieb. [17]

V okolí predajných okien musia byť vyvesené tabule, ktoré informujú o tarifných možnostiach kúpe skipasov v materinskom a v cudzom jazyku. Najpoužívanějšími je angličtina a nemčina. V okolí by sa mali nachádzať aj informácie o stredisku, kontakty na poverené osoby a záchrannú službu, biely kódex, ktorý súvisí s pravidlami na zjazdovkách alebo skimapy. Tie sú v najmodernejších strediskách už v digitálnej podobe a zobrazujú aktuálne stavy každého vleku a trate.

V ponuke by taktiež nemala chýbať lyžiarska škola, kde nájde zákazník pomoc pri prvých pokusoch na snehu. Tieto zariadenia ponúkajú zároveň aj požičiavanie lyžiarskych a snowboardových výstrojov. Niekedy je ponuka rozšírená o sánky, boby pre deti a o novinky na trhu, ako je Ski Fox alebo Snowblade.

Súčasťou je aj servis lyží, ktoré môže ponúkať prevádzkovateľ strediska alebo súkromný podnikateľ. Mal by ponúkať základné služby pre úpravu lyžiarskej a snowboardovej výstroje, napríklad montáž viazania, brúsenie, voskovanie a leštenie. [13]

2.4 Ceny

Ceny skipasov sa odvíjajú od množstva a kvality zjazdoviek, poprípade od iných ponúkaných služieb. Tvorbu ceny ovplyvňuje aj okolitá konkurencia, ktorá je dosť veľká. Je vytvorené množstvo tarifných možností skipasov od dvojhodinových až po viacdenné či celosezónne neprenosné skipasy. V ponuke špičkových stredísk ponúkajú tzv. *Slovakia super skipas*, ktorý platí súčasne v strediskách Jasná Nízke Tatry (Chopok Juh, Chopok Sever),

Vysoké Tatry (Tatranská Lomnica, Štrbské Pleso, Starý Smokovec), Park Snow Donovaly, Snow Paradise Veľká Rača a Malino Brdo.

V prípade, že návštevník nemá záujem o časový skipas, môže si zakúpiť bodovú čipovú kartu na jednotlivé jazdy. Tie sú výhodné v prípade, že je v stredisku nadmerný počet návštevníkov a vybavenie strediska nie je dostatočné. [19]

Cenník skipasov sa ďalej rozdeľuje na niekoľko tarífou v závislosti od obdobia sezóny. Najdrahším obdobím sezóny je v období Vianoc a Silvestra, kedy sú strediská navštevované najviac. [19]

Tab. č. 2.2: Cenník celodenných skispasov počas hlavnej sezóny

Lyžiarske stredisko	Hlavná sezóna	Cenník		
		Dospelí	Senior/ Junior	Deti
Jasná Nízke Tatry- Chopok Sever & Juh	09.1.2012 - 09.4. 2012	31 €	25 €	22 €
Snow Paradise Veľká Rača	10.1.2012 - 24.3.2012	26 €	21 €	18 €
Vratná- Paseky	09.1.2012 - 11.3.2012	24 €	19 €	17 €
Ski areál Bílá	02.1.2012 – 11.3.2012	450 Kč	350 Kč/ 405 Kč	350 Kč
Ski areál Mosty u Jablunkova	17.12.2011-24.12.2011 02.1.2012-04.03.2012	380 Kč	270 Kč/ -	270 Kč
Ski Makov	do 23.12.2011 od 09.01.2012	10-13 €	9 €	7 €
Zóna Snow Makov- Kasárne	január – marec 2012	13 €	-	8 €
Bukovina	január – marec 2012	13 €	-	7 €

Zdroj: [internetové stránky lyžiarskych stredísk]

2.5 Distribúcia

Výber vhodnej lokality, umiestnenie strediska v dostatočnej nadmorskej výške a zabezpečenie prístupnosti k stredisku sú podstatnou súčasťou rozhodovania organizácie. V súvislosti s dopravou klientov na miesto poskytovania služieb lyžiarske strediská ponúkajú možnosť využitia skibusov. Jedná sa zvyčajne o bezplatnú dopravu z okolitých hlavných uzlov priamo do areálu.

V prípade, že zákazník má záujem navštíviť stredisko vlastným automobilom, môže využívať pri navigácii aj systém GPS.

Miesto poskytovania služieb musí byť taktiež dostatočne pripravené na väčšie množstvo návštevníkov zabezpečením predajných okien alebo automatov, tak aby distribúcia skipasov prebehla ľahko, rýchlo a pohodlne.

Okrem samotného strediska pôsobia v tejto oblasti aj reklamné a cestovné agentúry. Každé stredisko musí spolupracovať s reklamnými a cestovnými agentúrami, ktoré lákajú domácu ale aj zahraničnú klientelu.

2.6 Komunikácia

Komunikácia so zákazníkom prebieha viacerými spôsobmi. V prvom rade má každé stredisko vytvorené vlastné logo, ktoré je tvorené buď len textom alebo kombináciou textu a obrázka.

Obr. č. 2.2: Logo Ski Makov



Zdroj: [23]

Obr. č. 2.3: Logo Snow Paradise Veľká Rača



Zdroj: [19]

Najčastejší spôsob komunikácie lyžiarskych stredísk je webová stránka. Tá slúži nie len na propagáciu strediska, ale tiež k rýchlemu informovaniu o možnostiach trávenia voľného času v stredisku a jeho okolí. Záujemca tu nájde mnoho informácií a taktiež si môže často pozrieť aj aktuálnu situáciu na svahu prostredníctvom zabudovaných webkamier. Novinky na svahu, blížiac sa akcie a aktivity strediska, možnosti ubytovania a stravovania, cenník služieb či kontakty na prevádzkovateľov na stránkach nesmú chýbať. Stránky sú farebne pestré a obsahujú taktiež fotografie areálu a skimapy. Webové stránky všetkých lyžiarskych stredísk sú zaradené do internetových katalógov so základným popisom služieb. Často sa využíva reklama na sociálnych sieťach, napr. Facebook. Táto sociálna sieť je taktiež veľmi rozvinutá a slúži ako prostriedok komunikácie so zákazníkom.

Okrem elektronickej komunikácie je možné sa stretnúť s reklamou lyžiarskych stredísk v TV, rádiu, novinách alebo v časopisoch. Čo však nesmie chýbať ani tomu najmenšiemu stredisku, sú navigačné tabule, ktoré uľahčujú novým klientom nájsť cestu do areálu. Je

nutné, aby boli dostatočne viditeľné a v dostatočnom množstve. V topstrediskách sú často využívané aj bilbordy umiestnené na frekventovaných dopravných uzloch.

Podpora predaja vo forme študentských či seniorských zliav alebo zľavy pre deti sú súčasťou každej ponuky, poprípade si strediská vytvárajú dodatočné zľavy a akcie.

Populárnym spôsobom odlíšenia sa od konkurencie je budovanie vzťahu s verejnosťou, usporadúvanie lyžiarskych pretekov, paparazzi na snehu, súťaže v stavaní snehuliakov, módne prehliadky zimnej kolekcie a iné zábavné podujatia, ktoré lákajú mnoho nových či potenciálnych zákazníkov.

2.7 Ľudia

Personál pôsobí v celom areáli. Dohliada na hladký priebeh všetkých procesov. Ich plánovanie, prijímanie, vedenie a motivovanie je pre organizáciu strediska veľmi dôležité. Je vhodné, aby boli počas prevádzky viditeľne odlíšení. Mal by mať základné znalosti o stredisku, aby dokázal reagovať na možné dotazy návštevníkov. Vo väčších strediskách sa vyžadujú aj jazykové znalosti, keďže sú strediská navštevované aj zahraničnými turistami. Okrem jazykových a technických znalostí je nutné absolvovať kurzy prvej pomoci, poprípade inštruktorské kurzy.

2.7.1 Požiadavky na zamestnancov

Inštruktor lyžovania a snowboardingu: perfektná znalosť lyžovania, preukaz ako doklad absolvovania kurzu pre inštruktorov, komunikatívnosť, príjemné vystupovanie, dobrý vzťah k deťom, jazykové znalosti a dobrá fyzická kondícia.

Obsluha k lyžiarskym vlekom/ lanovkám: technické znalosti a zručnosti a osvedčenie obsluhy lyžiarskeho strediska.

Personál na svahu (biela polícia): dobrá fyzická kondícia, jazykové a technické znalosti.

Pracovník ski servisu a požičovne: technické a jazykové znalosti, komunikatívnosť, príjemné vystupovanie.

Ďalej v stredisku pôsobia zamestnanci obsluhujúci pokladňu, personál na parkovisku, obsluha bufetu, stravovacích a ubytovacích zariadení. V strediskách, ktoré usporadúvajú rôzne atrakcie a aktivity, potrebujú počas sezóny aj animátorov a maskotov. [18]

2.8 Procesy

K procesom môžeme zahrnúť všetky činnosti súvisiace s poskytovaním služieb a jeho postupom. Teda pôsobenie personálu, jeho povinnosti a ochota pomôcť či poradiť. Prevádzková doba je približne v každom stredisku rovnaká, a to od 8:30 do 16:00 bez večerného lyžovania. Každé ráno však stredisko začína skôr s prípravami svahu, lanoviek a vlekov. Pravidelná údržba a detailná príprava na každý deň sezóny môže predísť komplikáciám a tak spôsobiť razantné zníženie počtu návštevníkov a tým aj zisku. [18]

2.9 Materiálne prostredie

Pod pojmom materiálne prostredie lyžiarskych stredísk je možné si predstaviť celé okolie strediska. Jeho pestrosť a farebnosť. Pri vstupe do areálu sú zväčša uvítacie tabule. Okolie by malo byť prijateľne upravené. Čím čistejšie a farebnejšie prostredie, tým sa zákazník cíti príjemnejšie a je ochotný zostať a v budúcnosti sa do strediska vrátiť.

Dôležitým miestom, ktoré musí mať k dispozícii ozdobné predmety, je práve detský lyžiarsky park. Farebné rozprávkové postavy dodajú tomuto parku veselú atmosféru a deti sa tam cítia príjemne.

Okolie areálu tiež môže ovplyvniť ubytovacie a stravovacie zariadenia. Tie môžu, ale nemusia spadať pod správu lyžiarskeho strediska.

2.10 Charakteristika vybraných lyžiarskych stredísk

2.10.1 SNOW PARADISE Veľká Rača

Stredisko Veľká Rača sa nachádza na Kysuciach v pohorí Kysucké Beskydy. Patrí medzi najvýznamnejšie a najnavštevovanejšie strediská na Slovensku. Výhodou je geografická poloha, v ktorej sa menované stredisko nachádza. Má k dispozícii tri rôzne, navzájom lyžiarsky prepojené lokality: Dedovka, Marguška, Lalíky.

Prístup do strediska je bezproblémový, keďže cesty sú pravidelne upravované. Stredisko poskytuje možnosti parkovania priamo v areáli alebo v blízkosti strediska, odkiaľ je pravidelne zabezpečený odvoz skibusom.

Nachádzajú sa tu zjazdovky každej náročnosti, takže si tu môže dobre zalyžovať začiatočník, ale aj najskúsenejší lyžiar.

Služby, ktoré stredisko poskytuje, sú pestré. Jedná sa o služby najzákladnejšie až po služby vyžadované najnáročnejším zákazníkom: škôlky, školy, úschovňa, ski servis, požičovňa lyží, či predajňa športových potrieb. [19]

Priamo v areáli a na svahoch je možnosť občerstvenia, stravovania, ubytovania alebo iného športového vyžitia. Ponukou je aj možnosť zažiť adrenalín na bobovej dráhe, ktorá je najväčšou atrakciou v stredisku. Samozrejme nechýba ani večerné lyžovanie.

K dispozícii je približne 14 km pravidelne upravovaných zjazdoviek a všetky sú v prípade nepriaznivých poveternostných podmienok zasnežované technickým snehom. Preprava na vrchol je zabezpečovaná dvoma štvorsedačkovými lanovkami, jednou šesťsedačkovou lanovkou v kombinácii s 8-miestnymi kabínkami a tromi kotvovými vlekmi s celkovou prepravnou kapacitou 9 700 osôb za hodinu.

Okrem veľmi pekne prepracovanej webovej stránky, navigačných tabúl a billboardov stredisko komunikuje so zákazníkmi aj prostredníctvom reklám v televízií a v časopisoch. [19]

2.10.2 VRÁTNA Free Time Zone- Paseky

Lyžiarske stredisko Vrátna Free Time Zone sa nachádza v krivánskej časti národného parku Malá Fatra a patrí medzi najkrajšie lyžiarske strediská na Slovensku. Stredisko je rozdelené na 4 lokality a to Paseky, Poludňový Grúň, Chleb, Príslov, ktoré nie sú navzájom prepojené.

Vrátna Free Time zone- Paseky sa nachádzajú v nadmorskej výške 620-990 metrov. Zjazdovky lyžiarskeho strediska Vrátna – Paseky majú celkovú dĺžku 3,3 km a v prípade nepriaznivých poveternostných podmienok sú zasnežované technickým snehom. K dispozícii má areál jednu štvorsedačkovú lanovku a tri vleky, ktorých celková prepravná kapacita je 4 000 osôb za hodinu.

Široké spektrum rôznych služieb je konkurenčnou výhodou strediska. V areáli sa nachádzajú tri lyžiarske a snowboardové školy, lyžiarske a snowboardové škôlky, požičovne lyžiarskej výstroje, lyžiarsky a snowboardový servis a babysitting.

Pre záujemcov o športové vyžitie v stredisku pripravilo stredisko Vrátna webovú stránku, ktorú pravidelne aktualizuje. Stredisko je taktiež možné nájsť na sociálnej sieti

Facebook. Okrem internetových zdrojov využíva stredisko aj komunikáciu so zákazníkom prostredníctvom billboardov, reklám v televízií, v novinách a časopisoch. Každoročne sa taktiež konajú v stredisku súťaže zjazdového lyžovania a iné zaujímavé podujatia. [21]

2.10.3 JASNÁ Nízke Tatry- Chopok Juh

Lyžiarsky areál Chopok- Juh sa nachádza v Nízkych Tatrách na južnom svahu Chopka v regióne Horehronie a je protipólom strediska Chopok- Sever. Strediská sú navzájom prepojené a je možné lyžovať na spoločný skipas na oboch svahoch. Chopok- Juh patrí medzi veľmi známe a obľúbené strediská s nadmorskou výškou 1080- 2024 metrov.

Stredisko disponuje šiestimi vlekmi, jednou sedačkovou lanovkou a vlekom vhodným pre deti. Celková prepravná kapacita zariadení je 5 295 osôb za hodinu. V ponuke je 10 km upravovaných zjazdoviek ľahkej, stredneťažkej a ťažkej náročnosti a 2 freeride zóny.

Tak ako v iných slovenských strediskách ani tu nechýba široká ponuka doplnkových služieb. K dispozícii sú lyžiarske školy, škôlky, požičovne lyžiarskej výstroje, servis, úschovne batožiny a iné. Ubytovacie a stravovacie zariadenia sa nachádzajú nielen v okolí strediska ale aj priamo na svahoch či vrcholných staniciach.

K ponúkaným aktivitám okrem lyžovania a snowboardingu patrí snow park, MaXiland pre deti, korčuľovanie, bežecké trate, Skifox, snowbike, snowscoot, nočná sánkovačka, paragliding, kittewing a tarzánia.

V prípade záujmu stráviť v stredisku voľný čas je možné sa informovať o ponukách strediska na webovej stránke „www.jasna.sk“ alebo na sociálnej sieti Facebook. Obe stránky sú farebne pestré a pravidelne aktualizované. [22]

2.10.4 SKI Makov

Toto stredisko prevádzkuje firma Ski Makov s r.o. a nachádza sa na pohraničnom prechodu do Českej republiky v oblasti Javorníkov a Turzovskej vrchoviny, konkrétne v obci Makov. Stredisko je vhodné ako pre začiatočníkov, tak aj skúsených lyžiarov. Zjazdovky sú radené do stredne ťažkej a ľahkej kategórie v celkovej dĺžke 6 050 metrov.

Vrchol svahu lyžiarskeho strediska sa nachádza vo výške 947 m. n. m. s názvom Čerenka a ponúka 4 lyžiarske vleky s celkovou prepravnou kapacitou 2850 osôb za hodinu. Ponúka taktiež večerné lyžovanie a v prípade nepriaznivého počasia je využívané zasnežovanie

technickým snehom. Parkovanie s kapacitou 260 áut, ubytovanie a možnosti stravovania sú rovnako k dispozícii. V ponuke je pre návštevníkov skifunpark, snowtubing, snowpark a snowboardová škola a škôlka.

Stredisko ma vytvorenú prehľadnú webovú stránku, kde sa nový zákazník dozvie o možnostiach využitia voľného času v areáli a v okolí, o možnostiach ubytovania a stravovania v stredisku a iné zaujímavosti. Pri komunikácii využíva stredisko navigačné tabule umiestnené na hlavných ťahov zo smeru Frídek Místek – Bilá, v smere na Makov a priamo v obci Makov. Aby zvýšilo stredisko návštevnosť, usporiadáva rôzne súťaže behom sezóny o atraktívne ceny a diskotéku v areáli. Tak priláka nielen turistov, ale aj obyvateľov z okolia. [23]

2.10.5 ZÓNA SNOW Makov- Kasárne

V chránenej oblasti Kysuce, na slovensko-moravskom pohraničí v pohorí Javorníky, sa rovnako ako predchádzajúce stredisko nachádza lyžiarske stredisko s názvom Zóna Snow. Vďaka svojej histórii môžeme stredisko chápať ako základňou lyžiarskeho využitia v tejto oblasti, keďže prvý vlek bol postavený na tomto mieste už v roku 1951.

Stredisko s nadmorskou výškou 905-1060 m.n.m. disponuje tromi vlekmi s celkovou dĺžkou tratí 2,4 km. Najväčšou výhodou strediska je nástupná stanica, ktorá sa nachádza vo výške 905 metrov nad morom. Je to výška, v ktorej okolité lyžiarske strediská majú už výstupnú stanicu. Vďaka tomu je priemerná doba lyžiarskej sezóny dlhšia ako kdekoľvek v okolí. Prírodný sneh je samowrejmou a umelé zasnežovanie len pokrýva menšie nedostatky.

Možnosť ubytovania a stravovania je veľká. Priamo v stredisku, konkrétne na svahoch, sa nachádzajú dva hotely, štyri penzióny a niekoľko súkromných chat. Veľkým lákadlom je aj ponúkaný wellness, bazény, sauny rôzneho druhu a masáže. Novinkou tohto roku je minisnowboardový park pre nadšencov adrenalínu.

Vďaka vytvorenej webovej stránky je možné stredisko viac zviditeľniť. Momentálne je v základnej fáze a obsahuje základné informácie o stredisku, možnostiach ubytovania a stravovania a nechýbajú taktiež kontaktné údaje. Záujemca sa dozvie aké novinky sa dejú v areáli, poprípade si môže pozrieť aktuálny stav v stredisku vďaka zabudovanej webkamere na webových stránkach Zóny Snow. Na ceste k stredisku je možné pozorovať navigačné

tabule v obci Makov, ktoré umožnia bezproblémový prístup k areálu. Súčasťou podpory predaja sa v stredisku konajú diskotéky na svahu spolu z možnosťou získania skipasov. [24]

2.10.6 Bukovina

Rekreačné stredisko pod názvom Bukovina sa nachádza približne 1,5 km od centra Turzovky v regióne Kysuce. Priamo v areáli je možnosť ubytovacích, stravovacích a reštauračných služieb v chate Bukovina, ako aj možnosti športového vyžitia.

Pri hlavnej chate sa nachádzajú dva vleky o dĺžke 500 a 600 metrov, ktoré sú denne upravované snežnými pásovými vozidlami. Tieto zjazdovky sú vhodné pre začiatočníkov aj pokročilých.

V zime sú k dispozícii priamo v areáli strediska dva lyžiarske vleky TATRAPOMA H-60, F-12 (500 m a 600 m) s prepravnou kapacitou 1250 osôb za hodinu. V blízkosti strediska je aj udržiavaná bežecká stopa.

Stredisko Bukovina, aby vstúpilo do povedomia nových zákazníkov, si vytvorilo vlastnú stránku <http://www.bukovina-sport.szm.com>, kde sa zákazník môže dozvedieť o možnostiach rekreácie v tejto oblasti. Stránka je štrukturalizovaná jednoducho a prehľadne. Zákazník sa v stručnosti dozvie o možnostiach strediska, ponukách strediska, okolí a jednotlivých cenách ubytovania a ski lístkov. Sú k dispozícii fotografie nielen okolia ale aj interiéru a exteriéru chát. V prípade záujmu môže zákazník kontaktovať priamo majiteľa chaty prostredníctvom e-mailu alebo telefonicky. Všetky tieto informácie stránka obsahuje spolu s kontaktmi na chatu a adresu strediska.

Pri komunikácii používa taktiež ako predchádzajúce strediská navigačné tabule. Súčasťou podpory predaja stredisko ponúka skupinové zľavy na nákup skipasov. V rámci Public Relation sa stredisko neinteresuje. V minulosti prebiehali lyžiarske preteky, ale v dnešnej dobe sa na tento druh komunikácie zabúda. [29]

2.10.7 Skiareál Bíla

Skiareál Bíla leží v údolí rieky Bíla Ostravice, pozdĺž dopravného ťahu z Frýdlantu nad Ostravicou na Hornú Bečvu a Makov. Prístup do areálu je zabezpečený pravidelnou autobusovou dopravou a ponúka taktiež možnosť dopravy bezplatným skibusom z Ostravy

a Nového Jičína. Parkovisko s kapacitou 650 áut je ponúkané bezplatne a počas prevádzky je organizované obsluhou strediska.

Stredisko s nadmorskou výškou 518 až 774 m.n.m. disponuje zjazdovkami od tých najobtiažnejších až po zjazdovky pre začiatočníkov a tých najmenších. Zjazdovky sú rozprestreté na dvoch od seba oddelených svahoch, tj. na južný svah a severný svah. Súčasťou areálu je Snowpark pre snowboarding, ktorý sa nachádza na južnom svahu. Veľkou nevýhodou je, že prechod medzi týmito svahmi vedie cez hlavnú cestu, ktorá zjazdovky oddeľuje. Zakúpením jedného skipasu môže lyžiar lyžovať na oboch svahoch bez príplatku. Všetky zjazdovky sú umelo zasnežované a v ponuke je aj večerné lyžovanie.

Celková kapacita vlekov a lanovky je 4 400 osôb za hodinu. Na južnom svahu sa nachádza jeden kotvový vlek a jedna poma. Na severnom svahu je možné sa dopraviť na vrchol štvorsedačkovou lanovkou. Novopostavená poma sa nachádza v strede severného svahu, kde je možnosť lyžovať na červenej s prepojením na modrej zjazdovke. Novinkou je aj postavený malý vlek pre tých najmenších.

Ani v tomto areáli nechýbajú lyžiarske školy s certifikovanými inštruktormi lyžovania a snowboardingu, SKI servis a požičovňa lyžiarskeho vybavenia s kompletnou ponukou pre zjazdové lyžovanie, snowboarding či pre beh na lyžiach.

Na južnom svahu sa nachádza jeden bufet s rýchlym občerstvením s posedením vnútri a vonku, kruhový stan, kde ponúkajú nápoje a hotel s možnosťou ubytovania a stravovania. Na severnom svahu sa nachádzajú dva bufety s rýchlym občerstvením a posedením vonku a jedna reštaurácia s ponukou teplých jedál a nápojov.

Rovnako ako ostatné strediská má aj lyžiarske stredisko Ski Bíla vytvorenú webovú stránku a odkazy umiestnené na iných webových stránkach ako je www.lyzovani.beskydy.cz, www.ceske-zjezdovky.cz a iné. Poskytuje zľavy na nákup skipasov pre rodiny, lyžiarske zájazdy a pre študentov. Používa navigačné tabule a v rámci Public Relation nezaostáva ani v letnej sezóne. [25]

2.10.8 Skiareál Mosty u Jablunkova

Areál sa nachádza v Moravskoslezských Beskydách na úpätí vrcholu Grúň necelých 500 metrov od obce Jablunkov. Leží pri hranici s Poľskom a Slovenskom v nadmorskej výške 540 až 690 m.n.m.. Stredisko je ľahko dostupné nielen automobilom ale aj autobusovou

a železničnou dopravou. Pre návštevníkov je k dispozícii bezplatné parkovisko s celkovou kapacitou 170 áut.

Skiareál ponúka štyri vleky Tatrapoma a jeden lanový vlek pre tých najmenších. Celková prepravná kapacita zariadení je 2 630 osôb za hodinu. Tri zjazdové trate dlhé 620 až 650 metrov s prevýšením 150 metrov sú označené ako červené (stredná obtiažnosť) a vďaka umelému zasnežovaniu, úpravou snežnými strojmi a osvetlením stredisko zvýšilo priemernú dobu sezóny a umožnilo tak ponuku večerného lyžovania. Pre snowboardistov je pripravený snowpark s prekážkami a skokmi.

Okrem základných služieb ako skiservis, požičovňa výstroje a lyžiarska škola ponúka stredisko rôzne atrakcie ako je bobová dráha, lanové centrum a veľa ďalších, ktoré je možné využiť aj mimo sezóny.

Po lyžovaní sa môžu športovci občerstviť bohatou ponukou jedál v bufete pri dolnej stanici vleku.

Cesta do strediska je označená navigačnými tabuľami a má rozbehnutú prehľadnú webovú stránku, kde sa záujemca dozvie informácie o stredisku, možnostiach využitia voľného času, stravovania a ubytovania. Každoročne je aktualizovaný cenník skipasov a možných zliav uplatniteľných v stredisku. Ponúka darčkových poukazov a predpredaj skipasov je možný od novembra 2011. Stredisko v rámci Public Relation usporadúva preteky v slalome a medzinárodné súťaže najmenších lyžiarov. [26]

3 Teoretické východiska marketingu služieb

V období, keď dopyt po službách bol menší než ponuka, podniky nemali dôvod správať sa marketingovo. Rozrastajúca sa konkurencia ich prinútila viac sa orientovať na zákazníka a jeho potreby. Zmeny v životnom štýle, ustavičné zmeny v očakávaniach a zvyšujúce sa požiadavky a nároky spotrebiteľov vedú poskytovateľov služieb k neustálemu napredovaniu a inováciám. [2]

Sektor služieb je nesmierne rozsiahly. Okrem štátu, ktorý pôsobí v takmer všetkých oblastiach sektoru služieb, pôsobia v tomto odvetví aj neziskové organizácie a súkromný podnikatelia. Vedie to od jednotlivcov, cez malé firmy, až po nadnárodné organizácie typu hotelových organizácií, medzinárodných cestovných kancelárií alebo po audítorské a poradenské firmy. Tí sa snažia dosahovať optimálne výsledky. [7]

3.1 Služba ako činnosť, proces a výsledok činnosti

„Služba je akákoľvek činnosť alebo výhoda, ktorú jedna strana môže ponúknuť druhej strane, je v zásade nehmotná a jej výsledkom nie je vlastníctvo. Produkcia služby môže, ale nemusí byť spojená s hmotným produktom.“ [5, str. 13]

Službu ako činnosť je možné chápať ako všetky činnosti, ktoré sa orientujú na bezprostredné získavanie, spracovanie alebo zušľacht'ovanie hmotných statkov. [7]

Ďalej môžeme služby chápať ako zmenu stavu osoby alebo statku, ktorá sa uskutočňuje vzájomnou ekonomickou činnosťou osôb alebo hospodárskych jednotiek s ich súhlasom a pre nich. Je v nehmotnej podobe a je určená pre iných vlastníkov ako samotných poskytovateľov služieb.

Služba je tiež definovaná ako výsledok činnosti, lebo iba tento výsledok môže vystupovať na trhu. V tomto prípade je výsledkom nehmotný užitočný efekt. Služby sú spoločensky užitočné efekty ľudskej práce, ktoré zachovávajú hodnoty vytvorené vo výrobnom procese a pomáhajú vytvárať podmienky pre všestranný rozvoj ľudí. [6]

Služby sú roztriedené do niekoľkých kategórií podľa ich charakteristických vlastností. To uľahčuje lepšie pochopenie nasadených marketingových nástrojov a lepšie analyzovanie služieb. Podľa ekonómov Foota a Hatta je základne rozdelenie služieb nasledujúce:

Terciálne: Typickými predstaviteľmi tejto kategórie sú napr. reštauračné zariadenia, hotely, kaderníctvo, čistiarne, opravy a údržba domácich prístrojov a zariadení, remeselnícke práce, ktoré v minulosti boli uskutočňované doma a iné.

Kvartálne: Ku kvartálnym službám patrí doprava, obchod, komunikácia, financie a správa a slúžia k uľahčovaniu a zefektívňovaniu práce.

Kvintetné: Hlavným rysom týchto služieb je to, že poskytovaním služieb mení a zdokonaľuje určitým spôsobom ich príjemca. Príkladom je zdravotnícka starostlivosť, vzdelanie či rekreácia.

3.1.1 Vlastnosti služieb

Nehmotnosť: Nie je možné si ju pred nákupom prezrieť a len v ojedinelých prípadoch je možné si ju vyskúšať. Zákazník sa teda oprávnenne obáva rizika z nákupu a má tak sťažený výber medzi konkurujúcimi poskytovateľmi služieb. Marketing služieb sa túto neistotu snaží preklenúť zavedením ďalšieho prvku do marketingového mixu. Tým je materiálne prostredie.

Producenti služieb sa snažia svoju službu čo najviac odlíšiť od konkurencie a to tým, že ponúkanú službu zhmotňujú. Práve nehmotnosť služieb je príčinou zložitejšieho hodnotenia konkurujúcich sa služieb a preto sa zákazník opiera o osobné zdroje informácií a ako základ pre hodnotenie kvality služieb používa cenu. Manažment firmy musí zdôrazniť práve hmotné podnety, obmedziť zložitost', ktorá súvisí s poskytovaním služieb a zamerať sa na tvorbu silnej značky a na kvalitu služieb. [7]

Premenlivosť: Inými slovami heterogenita alebo tiež variabilita. Ich kvalita závisí vo veľkej miere od toho, kto, kde, akým spôsobom a kedy službu ponúka. Každá služba sa vyznačuje jedinečnosťou a zároveň jej premenlivosťou v závislosti od mnohých faktorov.

„Variabilita výstupu procesov poskytovania služieb, teda ich výsledného efektu, zvyšuje význam vytvárania postavenia vo vzťahu ku konkurencií a má taktiež vplyv na zdôrazňovanie obchodného mena a značky.“ [7, str. 23]

Heterogenita spolu s nehmotnosťou služby vedú k tomu, že služby nie je možné patentovať. Je taktiež príčinou, že zákazník nemusí obdržať tú istú kvalitu, a preto sa musí manažment

firmy usilovať o odstránenie týchto medzier. Stanovenie noriem kvality správania zamestnancov, ich výchova, motivácia spolu s výberom a plánovaním procesov poskytovania služieb je jedným z možných riešení.

Neoddeliteľnosť: Pri tejto vlastnosti sa zákazník často podieľa na vytvorení služieb a niekedy musí cestovať na miesto produkcie. Služba je produkovaná v jeho prítomnosti a je teda neoddeliteľnou súčasťou jej produkcie. Spravidla nemusí byť prítomný po celú dobu a v niektorých prípadoch nemusí byť vôbec. Avšak u väčšiny verejných služieb, ako je napr. lekárske ošetrovanie, je prítomnosť pacienta a lekára neoddeliteľnou súčasťou.

K vzájomnej interakcii zákazníka a poskytovateľa služieb prispieva práve marketing služieb. Táto vlastnosť má vplyv pri využívaní marketingových nástrojov nielen pri predaji, ale aj pri vývoji služieb. Veľký význam sa kladie práve na proces produkovania služieb, pretože aj malá zmena v tomto procese môže ovplyvniť to, ako zákazník vníma výsledný efekt. Manažment firmy sa musí usilovať o elimináciu neoddeliteľnosti služby od producenta a to tým, že sa firma začne zaoberať predovšetkým riadením vzťahov so zákazníkom a zdokonaľovaním systému dodávky služby.

Dočasnosť: Službu nie je možné skladovať, znovu predat alebo vracať. Rovnako aj reklamácia je vďaka vlastnostiam služby náročná. Len v niektorých prípadoch je možné nekvalitnú službu nahradiť poskytnutím inej a kvalitnej, a to napr. vrátením peňazí, prípadne poskytnutím zľavy z ceny.

Dôsledkom pre marketing je snaha zladit' dopyt a ponuku, čo vedie k značnej flexibilitě služieb. Manažment musí reagovať stanovením pravidiel pre vyriadenie sťažností zákazníkov, plánovaním dopytu a využitia kapacity.

Nemožnosť vlastníctva: Predchádzajúce vlastnosti služieb, nehmotnosť a dočasnosť, súvisia s jej ďalšou vlastnosťou a to nemožnosť vlastníctva. Na rozdiel od tovaru zákazník pri poskytovaní služby nezískava za svoje peniaze žiadne vlastníctvo. Kúpi si len právo na poskytnutie služby. To má vplyv na distribučné kanály. Sú obyčajne priame alebo veľmi krátke. Manažment preto musí reagovať zdôraznením výhod nevlastnenia a možnosti substitúcie služieb za tovar. Celková ponuka je tvorená kombináciou tovarov a služieb a služby je možné klasifikovať podľa ich postavenia v celkovej ponuke. Rozlišujú sa 3 typy postavenia.

[7]

Tab. č. 3.1: Stupeň nehmotnosti služieb

Stupeň nehmotnosti	Služby pre výrobu	Služby pre spotrebiteľov
Služby, ktoré sú v zásade nehmotné	bezpečnosť, komunikačné systémy, franchising, fúzie, akvizície	múzea, aukčné siene, zamestnávateľské agentúry, zábava, vzdelanie, cestovný ruch
Služby poskytujúce pridanú hodnotu k hmotnému produktu	poistenie, údržba, poradenstvo, reklama, obalový design	Realitné kancelárie, prekladateľské služby, fotografické služby, servisné služby
Služby sprístupňujúce hmotný produkt	veľkoobchod, doprava, skladovanie, financovanie, architektúra, elektronický obchod	Maloobchod, predajné automaty, poštovné zásielky, požičovne, hypotéky, charita, elektronický obchod

Zdroj: [3]

3.2 Marketing služieb

Význam marketingu v podnikoch služieb rastie. Organizácie poskytujúce služby sa musia čím viac snažiť aby uspeli v konkurenčnom boji. Rozšírená ponuka sa stáva zdrojom konkurenčnej výhody. Prekonané očakávania zákazník vníma pozitívne a motivuje ho k opakovanej kúpe. [2]

Podstatu marketingu v organizáciách poskytujúcich služby tvorí orientácia na zákazníka a jeho potreby. Marketing umožňuje identifikovať a rozvíjať potreby a požiadavky zákazníkov. Zákazník má v marketingovej koncepcii služieb dominantné postavenie. On je ten kto rozhoduje o ponuke služieb a to jej akceptáciou.

Správaním zákazníka na trhu sa chápe hodnotový vzťah medzi úžitkom, ktorý mu ponúkaný produkt poskytne, a protihodnotou, ktorú musí za neho obetovať. Najdôležitejším prvkom celej marketingovej koncepcie je práve identifikácia tohto hodnotového vzťahu. To znamená:

- identifikácia vhodného produktu pre zákazníka,
- vytvorenie požadovaného produktu,
- propagácia produktu,
- sprostredkovanie produktu.

[7]

Cieľom marketingu je uskutočňovať všetky činnosti v príslušnej organizácii tak, aby bol produkt (služba) ponúkaný správnym zákazníkom, v správnom čase, na správnom mieste, za správne ceny a s využitím primeranej propagácie. [2]

Cieľom každej organizácie je vytvorenie, získanie a udržanie zákazníka. Aby toto organizácia dosiahla, musí vyrobiť, vytvoriť a dodať tovar alebo službu a to za podmienky, že poskytovaný tovar alebo služba je pre zákazníka atraktívna. Je nutné realizovať túto činnosť tak, aby pokryla náklady a dosahovala zisk pričom musí držať krok s konkurenciou. Žiadna z nich sa pritom neuskutočňuje činnosti intuitívne alebo náhodne. Všetky marketingové aktivity sa v marketingovo orientovanej organizácii sústreďujú na poznávanie a uspokojovanie potrieb zákazníkov.

Orientácia na zákazníka. Organizácia pozná dostatočne svojich cieľových zákazníkov, a to jej umožňuje poskytovať čo najvyššiu výhodu. Organizácia musí vedieť, akú hodnotu bude zákazník vyžadovať nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti.

Orientácia na konkurenciu. Znamená to, že organizácia pozná svoju konkurenciu, a tým dokáže spoznať krátkodobú slabosť či silu konkurenčného podniku a snaží sa pochopiť možnosti a stratégie stávajúcej a potenciálnej konkurencie aj z dlhodobého hľadiska.

Koordinácia medzi rôznymi funkciami organizácie znamená, že organizácia môže využívať všetky svoje zdroje s cieľom vytvoriť pre zákazníka vysokú hodnotu. Na vytvorenie hodnoty je potrebná spolupráca a integrácia materiálnych a ľudských zdrojov a ich prispôbenie pre uspokojovanie potrieb zákazníkov. [7]

3.2.1 Hlavné pojmy marketingu služieb

Potreby a špirála potrieb

Uspokojovanie potrieb zákazníkov je hlavným bodom, od ktorého sa odvíjajú všetky činnosti marketingu. Po uspokojení základných fyziologických potrieb sa ľudia snažia uspokojovať sociálne potreby spojené s ich postavením v spoločnosti. Vyššia produktivita práce zvýšila množstvo voľného času a na druhej strane priniesla potrebu ďalšieho vzdelávania. To vytvorilo nové potreby. Voľný čas ľudia venujú športu, zábave, kultúre a počas dovolenkových dní cestujú. Špirála služieb sa neustále rozvíja a vznikajú nové služby. Tento rozvoj je spojený taktiež s rozvojom telekomunikačnej techniky. Potreba je ovplyvnená kultúrou a celkovým prostredím, v ktorom jedinec žije.

Výmena služby

Organizácie, ktoré produkujú tovar alebo služby v tržnom prostredí, uspokojujú potreby na základe výmeny. To znamená, že jedna strana ponúka určitú hodnotu výmenou za inú. K výmene dochádza dobrovoľne.

Pokiaľ je hodnota, ktorú prikladá zákazník určitému tovaru alebo službe nižšia než náklady na jeho produkciu, potom v prípade ziskovo orientovanej organizácie k výmene hodnôt nedôjde. V tomto prípade trh zlyháva.

Hodnota

Pre dodávateľa služieb je hodnota cena zaplatená za službu. Pre zákazníka predstavuje hodnota služby mieru uspokojenia jeho potrieb. Zovšeobecnenie hodnoty služieb zákazníkom je zložité a to vďaka nehmotnosti služby. Zákazník preto vníma často hodnotu porovnávaním úžitku, ktorú mu prináša, s úžitkom, ktorý by mu priniesla konkurenčná služba. Väčšinou je hodnota služby vnímaná prostredníctvom ceny.

Zákazníci

Zákazník je priamym účastníkom procesu a stáva sa často aj spoluproducentom služby. Základom je vytváranie dlhodobých vzťahov medzi zákazníkom a poskytovateľom služby a vznik lojality zákazníka.

Trhy

Trh je definovaný ekonómami ako interakcia medzi kupujúcimi a predávajúcimi. V marketingu trh predstavuje predovšetkým vlastnosti spotrebiteľov a v menšej miere charakterizuje producentov. Producenti tvoria komunikačné prostredie a sú zväčša predmetom marketingových analýz. Zákazníci majú rôzne potreby, vlastnosti a chovanie a na základe podobnosti sa rozdeľujú do tržných segmentov. [7]

Marketing vzťahov (model 6 trhov)

Jedná sa o marketingovú koncepciu, ktorá kladie dôraz nielen na dobré vzťahy organizácie s trhom spotrebiteľov, ale taktiež sa zameriava na vzťahy s ďalšími piatimi trhmi, ktoré organizáciu ovplyvňujú.

Model šiestich trhov v Christopherom, Paynom, Ballantynom v roku 1991 a týka sa nasledujúcich trhov:

- trhy spotrebiteľov,
- trhy dodávateľov,
- interné trhy,
- trhy potenciálnych zamestnancov,
- referenčné trhy,
- ovplyvňovací trh.

Sociálny marketing

Sociálny marketing je možné definovať ako marketing myšlienok. Tie prinášajú úžitok nielen jednotlivcom, ale aj spoločnosti ako celku. Ide o stratégiu, ktorá využíva marketingových princípov a techník na podporu zmien chovania cieľových skupín. Cieľom je zlepšenie spoločnosti a budovanie trhu výrobkov a služieb.

Interný marketing

Cieľom interného marketingu je zamestnávať a udržiavať si čo najlepších zamestnancov a zabezpečiť, aby títo zamestnanci podávali čo najlepší výkon. Koncept interného marketingu hovorí taktiež o tom, že zamestnanci firmy musia dokonalo poznať produkt a stotožniť sa s ním. [7]

3.3 Marketingový mix v službách

Pojem marketingový mix predstavuje súbor nástrojov, vďaka ktorým marketingový manažér utvára vlastnosti služieb, ktoré sú následne ponúkané zákazníkom. Jednotlivé prvky mixu sú miešané v rôznej intenzite a v rôznom poradí, pričom výsledný efekt má byť rovnaký: uspokojiť potreby zákazníkov a priniesť organizácii zisk.

Marketingový mix služieb na rozdiel o základného mixu pozostáva zo 7P:

- **Produkt** (product)- Produkt je všetko, čo organizácia ponúka spotrebiteľovi k uspokojovaniu jeho potrieb. V prípade čistých služieb je produkt definovaný ako určitý proces. Jej kľúčovým prvkom je kvalita.

- **Cena** (price)- Tvorba ceny je zložitý proces. Manažér, ktorý má na starosti tvorbu ceny, musí sledovať náklady, relatívnu úroveň cien, úroveň kúpyschopného dopytu, úlohu ceny pri podpore predaja a iné. Vzhľadom k nehmotnému charakteru služieb sa stáva cena významným ukazovateľom kvality.
- **Distribúcia** (place)- Dôležitým bodom pri rozhodovaní je distribúcia. Tá uľahčuje prístup zákazníka k službám. Súvisí s miestnou lokalizáciou služby, s voľbou prípadného sprostredkovateľa dodávky služby a taktiež viac menej súvisí s pohybom hmotných prvkov, ktoré sú súčasťou služby. [7]
- **Komunikácia** (promotion)- Súbor nástrojov, ktoré firma využíva k reklame, podpore predaja a presvedčivej komunikácii so zákazníkom a jeho okolím. Napokon správne použitie týchto nástrojov vedie k rozhodnutiu o kúpe tovaru alebo služieb. [1]
- **Materiálne prostredie** (physical evidence)- Tým, že služba je nehmotnej povahy a zákazník ju nemôže dostatočne posúdiť pred jej kúpou, vytvára marketingové prostredie svojim spôsobom dôkaz o vlastnostiach týchto služieb.
- **Ľudia** (people)- pri poskytovaní služieb dochádza vo väčšine prípadov ku kontaktu zákazníka s poskytovateľom služieb- zamestnancami. Dôraz sa kladie na starostlivý výber zamestnancom, ich vzdelávanie a motivovanie. A aj v prípade zákazníka by mali byť stanovené pravidlá ich správania. [7]
- **Procesy** (processes)- Rovnako ako ľudia, tak aj procesy odrážajú kvalitu služieb. Ide o súbor postupov, s ktorými sa poskytovatelia služieb či ich pracovníci musia stotožniť, rešpektovať a musia ich dodržiavať. Tieto postupy sú dôležitým marketingovým nástrojom z hľadiska dopadu na bezpečnosť, spoľahlivosť, rýchlosť, hygienu a iné. [1]

3.4 Cestovný ruch

Cestovný ruch je medzinárodne definovaný ako pohyb osôb, ktorý cestujú do miest mimo svoje obvyklé prostredie a v tomto prostredí pobývajú po dobu kratšiu ako jeden ucelený rok. Účelom tohto pobytu je trávenie voľného času, obchod a iné účely, ktoré sa nevzťahujú na pobyt v navštevovanom mieste, za ktoré sú odmeňované.

Udržateľný rozvoj cestovného ruchu je chápaný ako zaistenie potrieb účastníkov cestovného ruchu a to takým spôsobom, ktorý napomáha rozvoji územia. Prihliada sa na

šetrné využívanie prírodných a kultúrnych hodnôt a vedie k dlhodobej prosperite danej oblasti bez toho, aby ohrozil uspokojovanie potrieb budúcich generácií.

Cestovný ruch môžeme taktiež chápať ako sociálne ekonomický jav, ktorý sa bezprostredne dotýka rôznych oblastí národného hospodárstva a podnecuje rozvoj ďalších odborov ako je kultúra, zdravotníctvo, stavebníctvo, poľnohospodárstvo, obchod a iné. Postupne sa presúva aj v hierarchii človeka z potrieb luxusných do potrieb bežných, pričom zaistenie uspokojenia potrieb účastníkov cestovného ruchu vyžaduje celú škálu služieb. [4]

3.4.1 Kvalita služieb cestovného ruchu

Kvalita ponúkaných služieb predstavuje uspokojenie všetkých požiadaviek a to za akceptovateľné ceny so zabezpečením hygieny, bezpečnosti, dostupnosti služieb a harmónie s ľudským a prírodným prostredím. Potrebu každého poskytovateľa služieb je, aby zákazník bol všestranne spokojný a bol ochotný k opätovnému využitiu služieb. Na kvalitu ponúkaných služieb však vplýva mnoho faktorov. Tie je možné rozdeliť na vonkajšie a vnútorné faktory.

Vonkajšie faktory- jedná sa o vplyvy, ktoré podnikateľ či prevádzkovateľ nemôže ovplyvniť, ale musí ich pri svojom rozhodovaní brať do úvahy.

- a) Ekonomické vplyvy
- b) Politické a právne vplyvy
- c) Vplyv vedecko-technologického pokroku
- d) Demografické a sociálne vplyvy
- e) Pracovníci v službách CR
- f) Organizácia práce a riadenia podniku a destinácií CR
- g) Vybavenie a zariadenie podniku CR

Požiadavky na kvalitu sa neustále zvyšujú. V priebehu času sa požiadavky na kvalitu menia a čo je dnes požadované za kvalitné služby, zajtra nemusí byť dostačujúce. Kvalitu služieb je možné hodnotiť v rôznych oblastiach. Poskytované ubytovanie, stravovacie služby, spoločensko-zábavné, dopravné služby, kvalita služieb cestovných kancelárií alebo informačných stredísk podliehajú v tomto období veľkým nárokom. Stať sa konkurenčne schopným a úspešným je stále náročnejšie. [4]

3.5 Mystery shopping a jeho využitie

Mystery shopping je nástroj riadenia a kontroly kvality služieb a personálu. Jedná sa o výskumnú techniku, ktorá pomocou simulovaných nákupov meria celkovú kvalitu definovaných štandardov ponúkaných služieb. Toto vyhodnotenie sa deje formou utajenej návštevy a vedie k nestrannému hodnoteniu kvality poskytovaných služieb a zákazníckeho servisu. [29]

Konkrétne technika mystery shoppingu ponúka možnosť skúmať pocity zákazníkov vzhľadom na ich skúsenosti s procesom služieb, respektíve vnímanie kvality služieb prostredníctvom utajeného zákazníka.

Mystery Shopper, Silent Shopper alebo Mystery Guests sú špeciálne techniky vybrané na testovanie situácií pripraveným pozorovateľom, ktorý simuluje nákup ako nezainteresovaný, zamaskovaný zákazník. Posudzujú kvalitu služieb z pohľadu zákazníka prostredníctvom zberného nástroja.

Vyškoľený inšpektor simuluje potenciálneho zákazníka a vyhodnocuje správanie zamestnancov, vrátane parametrov prostredia a atmosféry predaja podľa vopred dohodnutých kritérií. Toto hodnotenie je zaznamenané do záznamového archu. Tento prístup má zabezpečiť čo najväčšiu blízkosť k objektu skúmania. [6]

3.5.1 Techniky mystery shoppingu

Mystery shopping

Je to metóda založená na osobnom kontakte mystery shoppera a poskytovateľa služieb v mieste predaja. Mystery shopper hodnotí profesionalitu a spoločenskú úroveň personálu, ich vzhľad a dodržiavanie predpísaných postupov. Rovnako tak hodnotí interiér a exteriér predajne a doplnkové služby. Úlohy a postupy mystery shopper sú dopredu definované.

Mystery calling

Touto metódou je možné zistiť kvalitu a schopnosti telefonickej komunikácie pracovníkov. Hodnotí sa rýchlosť a úplnosť informácií, kvalita komunikačných schopností personálu, schopnosť reakcie na sťažnosti a celkový prístup k zákazníkovi.

Mystery mailing

Metóda založená na elektronickej komunikácii, +ktorá skúma podobne ako mystery calling rýchlosť a úplnosť informácií a komunikačné schopnosti personálu prostredníctvom e-mailu.

Mystery delivery

Pri mystery delivery sa sleduje doručovacia fáza obchodu (včasnosť doručenia, kontakt s predajcom, neporušenosť zásielky, priateľskosť a ústretovosť). [27]

Mystery reklamácie a vrátenie tovaru

Pomocou tejto techniky sa zisťuje ochota a možnosti reklamácie, vrátenie peňazí, spôsob vybavenia reklamácie, ústretovosť komunikácie, prístup k neoprávneným reklamáciám a iné. [28]

3.5.2 Hlavné prínosy mystery shoppingu

Prvoradým cieľom mystery shoppingu je zlepšenie zákazníckej orientácie organizácie, čo vedie k zvýšeniu tržieb, odhaliť chyby a nedostatky prevádzky a v neposlednej rade zvýšiť lojalitu zákazníkov. Zároveň mystery shopping prispieva k väčšej spokojnosti zamestnancov, ktorí dostávajú užitočné rady a postupy od svojich nadriadených a tým sú schopní dosahovať lepšie výsledky. Hlavným prínosom je taktiež zmapovanie konkurenčného spôsobu predaja a prístupu k zákazníkom.

Všeobecné platné výhody mystery shoppingu

- získanie objektívnych informácií o stave prevádzky,
- podklady pre efektívny rozvoj pracovníkov,
- zvýšenie spokojnosti zákazníkov,
- zvýšenie výkonu firmy a efektívnosti procesov,
- zvýšenie image firmy, spoločnosti, inštitúcie.

[29]

3.5.3 Fázy realizácie mystery shoppingu

Príprava mystery shoppingu

Prvá fáza mystery shoppingu prebieha v spolupráci so zadávateľom a realizátorom samotného projektu mystery shopping. Na úvod sa stanovujú ciele projektu, zostavuje sa scénar návštevy a dotazník, časový harmonogram a predbežné náklady projektu.

Prvá fáza končí v momente podpísania zmluvy zadávateľom a zvolenou agentúrou, ktorá uskutoční výskum mystery shopping.

Vlastný priebeh

Mystery shopper ako tajný zákazník navštívi, telefonicky alebo e-mailom kontaktuje dotýčnú pobočku a jedná podľa dopredu pripraveného scenára. Uskutočnia simulovaný nákup prostredníctvom dopytovania alebo priamej realizácie nákupu. Celý prieskum je realizovaný podľa časového harmonogramu a zisťuje sa kvalita služieb a nákupný proces. Mystery shopper sa počas realizácie projektu správa prirodzene. Po ukončení návštevy, či ukončení kontaktu so zamestnancom vyplní tajný zákazník hodnotiaci list, ktorý je zostavený zo zoznamu merateľných parametrov s bodovým ohodnotením. Výsledkom hodnotenia je percentuálna úspešnosť jednotlivých kategórií. [28]

Vyhodnotenie a prezentácia výsledku

V poslednej fáze mystery shoppingu sa vyhotoví konečná správa, ktorá obsahuje zistené skutočnosti a stanoví silné a slabé stránky spoločnosti. Nakoniec je potrebné vyhotovenú správu odovzdať a to buď v tlačenej či elektronickej podobe alebo formou osobnej prezentácie. [28]

3.5.4 Kontrola mystery shoppingu

Realizácia kontroly mystery shoppingu je veľmi komplikovaná. Kontrola je uskutočňovaná zamestnancami agentúr, ktorí kontrolujú príchod mystery shoppera na predajňu, poprípade dobu strávenú na mieste predaja. [6]

4 Metodika zberu dát

Pri analýze marketingových služieb poskytovaných lyžiarskymi strediskami boli čerpané z primárne a sekundárne dáta. Primárne dáta boli získavané pomocou špecifickej marketingovej techniky založenej na fiktívnom nákupe služieb lyžiarskych stredísk. Sekundárne dáta boli nadobudnuté za pomoci internetových zdrojov a dostupnej literatúry.

Spôsob získavania, konkretizovania a hodnotenia potrebných informácií k analyzovaniu marketingových služieb lyžiarskych stredísk je rozdelené do dvoch fázy- prípravná fáza a realizačná fáza.

4.1 Prípravná fáza

K prvým krokom marketingového výskumu patrí vhodné definovanie problému, stanovenie cieľu a obsahu výskumu, rozpočet a časový harmonogram mystery shoppingu, mystery mailingu a mystery callingu. Taktiež bol vytvorený scenár a hodnotiaci arch fiktívneho nákupu služieb v lyžiarskom stredisku.

Definícia problému

Rozvíjajúci sa zimný cestovný ruch v 21. storočí viedol k zakladaniu nových lyžiarskych stredísk na prírodných svahoch. Presýtenie trhu vedie majiteľov k väčšej snahe o získanie si a udržanie nových či potenciálnych zákazníkov. Poskytovať určité výhody alebo bezkonkurenčné služby je v tomto období veľkým problémom, ktoré spôsobujú odliv lyžiarov a rekreantov ku konkurencii.

Fiktívny nákup bol teda zameraný na upozornenie vzniknutých rozdieloch v ponuke služieb, spokojnosti s návštevou strediska a taktiež na medzery, ktoré môžu viesť k odlivu klientely.

Cieľ výskumu

Hlavným cieľom výskumu bolo preskúmať momentálnu situáciu na trhu a zistiť hlavné príčiny ubúdania zákazníkov v lyžiarskych strediskách v Slovenskej Republike a v pohraničnom území s Českou Republikou. Hlavným zameraním bude zistiť konkurenčné výhody a nedostatky vybraných lyžiarskych areálov.

Obsah výskumu

Obsah výskumu je možné rozdeliť do troch častí: Mystery shopping, Mystery calling, Mystery mailing.

- **Mystery shopping:** Mystery shopper navštevoval náhodne vybrané lyžiarske strediská na Slovensku a v pohraničnom území Českej republiky a hodnotil poskytované služby a produkty podľa zhotoveného archu. Boli sledované rôzne oblasti predaja, ako je napríklad vnímanie okolia areálu, obchodné, komunikačné a vyjednávacie schopnosti personálu.
- **Mystery calling:** V období sezóny boli zisťované informácie o možnosti rekreácie vo vybraných strediskách, ochota a profesionalita zodpovedajúceho personálu.
- **Mystery mailing:** Fiktívny zákazník zaslal v posezónnom období emaily jednotlivým strediskám, pričom bola sledovaná spätná väzba zodpovedajúceho personálu. Na facebookovom profile bola hodnotená rýchlosť a dostatočné množstvo dodaných informácií.

Získané údaje predstavujú spätnú väzbu ukazujúcu na slabé miesta vo fungovaní organizácie. Taktiež bola hodnotená práca zamestnancov, ktorá môže byť podkladom pre manažment. Ten môže následne z výsledkov výskumu vyvodiť opatrenia vedúce k odstráneniu nedostatkov.

Hodnotiaci arch

Hodnotiaci arch bol vytvorený ako podklad pri hodnotení služieb jednotlivých lyžiarskych stredísk. Je rozdelený do 3 hlavných častí: Mystery shopping, Mystery mailing a Mystery calling. Prvá časť tj. Mystery shopping skúma okolie a dostupnosť k stredisku, parkovisko, predajňu skipasov, vybavenosť, personál, ponúkané služby, vleky a zjazdovky strediska a nakoniec marketingovú komunikáciu. Pomocou predvýskumu, ktorý sa konal na dvoch lyžiarskych strediskách mnou vybraných, bol dotazník opravený a následne vyhotovený do konečnej podoby. V dotazníku sú uvedené jednoduché odpovede áno/ nie s možnosťou dopísania poznámky a známky spokojnosti. V závere dotazníka je možné sa dodatočne vyjadriť k hodnotiacemu stredisku. Tento dotazník je uvedený v Prílohe č.1.

Štruktúra otázok

- 72 otázok typu áno/nie,
- 72 škálových otázok,
- 4 otvorené otázky.

Scenár mystery shoppingu

V úlohe mystery shopper som vstupovala ja ako fiktívny zákazník lyžiarskeho strediska. Záchytný bod bol zvolený mesto Turzovka, odkiaľ pochádzam. Po výjazde zo záchytného bodu začína prieskum mystery shopping, pričom začínam sledovať komunikáciu stredísk- bilbordy, navigačné tabule. Po príchode do strediska som zaznamenala hodnotiace kritéria, ako sú dostupnosť, okolie a spôsoby parkovania. Ako zvedavý rekreačný lyžiar som mala záujem získať informácie o jednotlivých službách ponúkaných lyžiarskymi strediskami. Tieto informácie boli nadobudnuté komunikáciou s personálom na parkovisku, v infocentre, ak bolo v stredisku prítomné a pri pokladne. Pri návšteve ski servisu a požičovne lyžiarskej výstroje bolo možné zistiť či zodpovedný personál má dostatok skúseností a znalostí. Dostatok informácií o vlastnostiach, parametroch, ponúkaných alternatívach, cenách a kvalite boli v tomto prípade pozitívne hodnotené. K nadobudnutiu informácií o spôsobe a prevádzke vlekov a zjazdoviek bolo potrebné zakúpiť skipas a tak ho preveriť. Ostatné body dotazníku boli získané za pomoci pozorovania okolia strediska. Po zistení všetkých informácií potrebných k výskumu bolo možné stredisko opustiť. Po opustení lyžiarskeho strediska boli získané informácie zaznamenané do dotazníka.

Druhou metódou použitou pri výskume bol mystery calling. Táto metóda sledovala neosobnú verbálnu komunikáciu s povereným personálom. Boli používané telefónne čísla uvedené na internetových stránkach lyžiarskych stredísk. Hlavným zámerom tejto metódy bolo vypožorovať zdvorilý a profesionálny prístup personálu.

Ako ďalšia metóda, ktorá sa využívala pri výskume, je mystery mailing. Táto metóda bola použitá po ukončení lyžiarskej sezóny. Týmto spôsobom bola preverená komunikácia lyžiarskych stredísk v posezónnom období. E-mailové správy sa zameriavali na zistenie informácií v súvislosti s nasledujúcou sezónou. Taktiež v prípade existencie Facebook- profilu sme sa snažili zachytiť komunikačné schopnosti a zručnosti personálu.

Rozpočet

Cestovné a skipasy na jednotlivé lyžiarske strediská boli získané sponzoringom. Tie siahajú do výšky 130 eur. Ostatné náklady ako kancelárske pomôcky, kopírovanie, tlač, občerstvenie v strediskách predstavujú 30 eur.

Časový harmonogram

Výskum prebiehal v období zimnej sezóny od decembra 2011 až do konca marca. Nasledujúca tabuľka zobrazuje jednotlivé fáze výskumu a ich približné trvanie.

Tab. č. 4.1: Harmonogram činností

Fáza	Aktivita	Doba trvania
1.	Definícia problému a stanovenie cieľov výskumu	december
2.	Orientačná analýza	december
3.	Plán výskumu	december
4.	Pilotáž	december
5.	Zber údajov	december- apríl
6.	Spracovanie, analýza údajov	apríl- máj
7.	Príprava a prezentácia výskumu	júl

Plán výskumu

Výberovým súborom boli lyžiarske strediská nachádzajúce sa na území Slovenskej republiky a strediská nachádzajúce sa v pohorí Beskyd a Javorníkov a na území Českej republiky. Boli to nasledujúce lyžiarske strediská:

Tab. č. 4.2: Skúmané lyžiarske strediská

Názov lyžiarskeho strediska	Adresa
Bukovina	Turzovka
Ski Makov	Makov
Zóna snow Makov Kasárne	Makov –Kasárne
Ski areál Mosty u Jablunkova	Mosty u Jablunkova
SKÍ Bílá	Bílá, Staré Hamry
Snow Paradise – Veľká Rača	Oščadnica
Jasná- Chopok Juh	Brezno
Vrátna- Paseky	Terchová

4.2 Realizačná fáza

Realizácia výskumu bola uskutočnená v mesiacoch december- apríl. Mystery shopping a mailing vybraných lyžiarskych stredísk prebehol v období december- marec a posledná využitá metóda, mystery calling, sa uskutočnil v posezónnom období v apríli. V tomto období bolo navštívených 8 lyžiarskych areálov. Každý z nich bol podrobený výskumu jeden-krát.

Tab. č. 4.3: Termíny návštev lyžiarskych stredísk

Názov lyžiarskeho strediska	Dátum návštevy
Bukovina	21.2.2012
Ski Makov	20.2.2012
Zóna snow Makov Kasárne	15.2.2012
Ski areál Mosty u Jablunkova	3.2.2012
SKÍ Bílá	20.1.2012
Snow Paradise – Veľká Rača	13.1.2012
Jasná Nízke Tatry- Chopok Juh	9.1.2012
Vrátna- Paseky	6.1.2012

4.2.1 Spôsob zhromažďovania dát

Výskum prebiehal v období december 2011- apríl 2012. Aby boli získané všetky informácie v čo najkratšom čase (v priebehu jednej návštevy), navštevovala som lyžiarske strediská počas pracovné dni v popoludňajších hodinách.

Kontrola údajov prebehla v dvoch lyžiarskych areáloch, ktoré boli navštívené dvakrát. Tým som overila správnosť informácií, poprípade opravila alebo pridala ďalšie hodnotiace prvky.

K spracovaní údajov som použila program MS Excel a získané údaje tak pretransformovala do grafickej podoby.

Pri samotnom zbere údajov neboli zaznamenané žiadne problémy, ktoré by skomplikovali či narušili plánovaný priebeh výskumu.

5 Analýza výsledku

V tejto kapitole sú analyzované dáta, ktoré boli získavané prostredníctvom návštevy lyžiarskych stredísk, pozorovaním a komunikáciou s jednotlivými lyžiarskymi strediskami. Jednotlivé skutočnosti boli skúmané z hľadiska úspešnosti a spokojnosti.

Z celkového možného počtu získaných bodov z hľadiska úspešnosti, ktoré jednotlivé strediská mohli získať, je 60 bodov. V prípade, že bola zaznamenaná skúmaná skutočnosť v areáli alebo v jeho okolí, získalo stredisko jeden bod. Naopak, ak táto skutočnosť nebola zaznamenaná, lyžiarsky areál získal nula bodov. Tieto body určujú úspešnosť lyžiarskeho strediska.

Nasledovne boli jednotlivé skutočnosti hodnotené z hľadiska spokojnosti, kde jednotlivé skúmané kritéria boli ohodnotené bodmi od nula po päť, kde nula znamená nenájdenú skúmanú kategóriu v stredisku, jednotka označuje vysokú nespokojnosť a päť znamená vysokú spokojnosť. V prípade vysokej spokojnosti mohli získať strediská celkom 300 bodov.

Tab. č. 5.1: Maximálny počet možných získaných bodov

	Úspešnosť	Spokojnosť
Okolie a dostupnosť	7	35
Parkovisko	5	25
Predajňa skipasov	4	20
Vybavenosť	4	20
Personál	13	65
Služby	6	30
Vleky a zjazdovky	5	25
Komunikácia	16	80
Celkom	60	300

Tab. č. 5.2: Hodnotenie spokojnosti a úspešnosti v %

0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
veľká nespokojnosť ★	nespokojnosť ★★	priemernosť ★★★	spokojnosť ★★★★	veľká spokojnosť ★★★★★
vysoká neúspešnosť	neúspešnosť	priemernosť	úspešnosť	vysoká úspešnosť

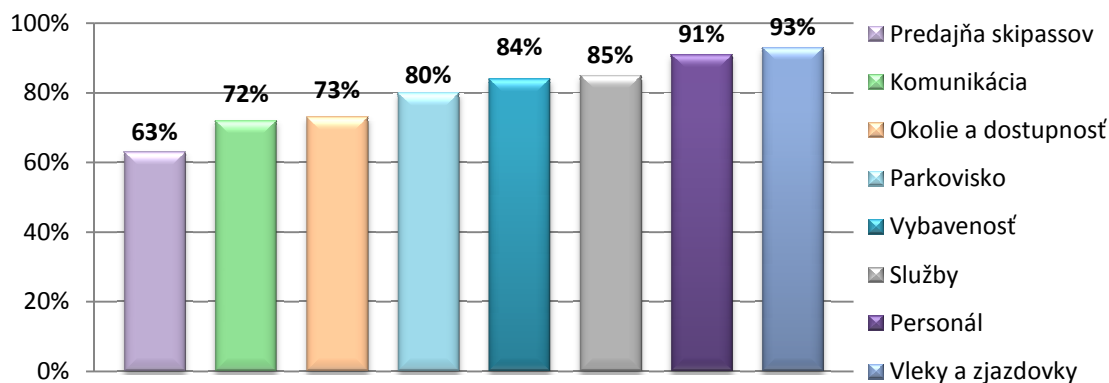
5.1 Celková úspešnosť

Celková úspešnosť strediska zobrazuje vybavenosť, profesionalitu a pripravenosť na zimnú sezónu. Celkové výsledky úspešnosti hodnotených lyžiarskych stredísk a skúmaných kategórií sú uvedené v Prílohe č.2.

5.1.1 Úspešnosť skúmaných kategórií

Nasledujúci graf zobrazuje celkovú percentuálnu úspešnosť jednotlivých skúmaných kategórií. Strediská v kategórii *Predajňa skipasov* mohli získať celkom 32 bodov, avšak získali len 20 bodov, čo predstavuje 63 percentnú úspešnosť. Naopak v kategórii *Vleky a zjazdovky*, kde bola hodnotená upravená zjazdovka, ohraničenia kritických miest, upravená stopa pri čakaní a počas výstupu na vrchol či pomoc personálu pri nástupu na dopravné zariadenia, získali lyžiarske strediská 37 bodov zo 40.

Obr. č. 5.1: Percentuálna úspešnosť skúmaných kategórií



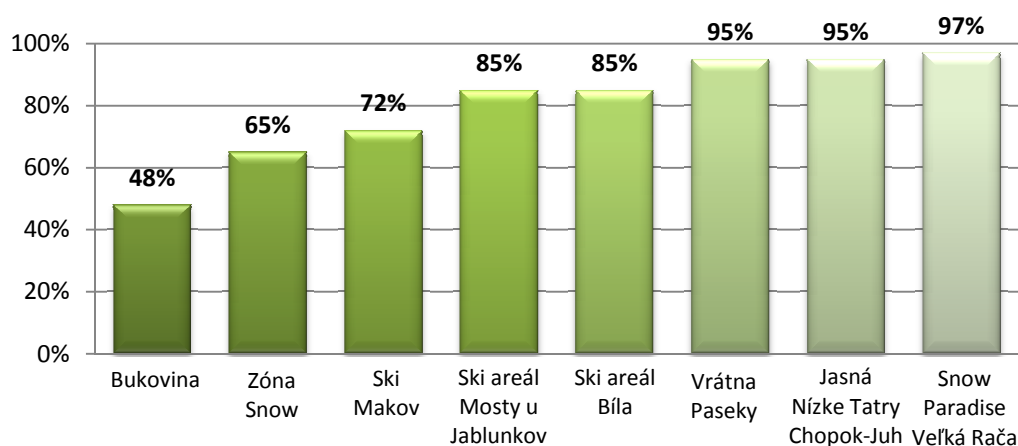
Z výsledkov vyplýva, že strediská majú najväčšiu silu práve v ponuke lyžiarskych zjazdoviek a vlekov. Či sa to už týka počtu, náročnosti, či dĺžky zjazdoviek alebo ich upravenosti počas prevádzky. Na druhej strane sú zaznamenané nedostatky v oblasti predajní skipasov, kde často chýbajú platobné terminály. Obmedzená možnosť platiť kartou môže byť spôsobená nedostatočným internetovým pripojením, ktoré by mohlo spôsobovať komplikácie pri bezhotovostnej platbe. Tento nedostatok však môže vyvolať u návštevníka nespokojnosť s ponúkanými službami, čo vedie k strate záujmu o rekreáciu v areáli. Rovnako

zaostáva komunikácia zimného cestovného ruchu na Slovensku. Často chýbajú aj základné komunikačné prostriedky ako napr. dostatočne viditeľné navigačné tabule.

5.1.2 Úspešnosť lyžiarskych stredísk

Najnižšiu celkovú úspešnosť majú menšie strediská, ktoré nedisponujú dostatočnou ponukou a kvalitou služieb. Profesionalita týchto stredísk je často neporovnateľne nižšia. Rovnako tak nemajú k dispozícii dostatočne vysoký kapitál, čo môže negatívne pôsobiť na kvalitu ponúkaných služieb. Návratnosť investícií do takto rizikovej oblasti je často veľmi nízka, keďže tento trh zimného cestovného ruchu je ovplyvnený mnohými prírodnými faktormi.

Obr. č. 5.2: Celková percentuálna úspešnosť lyžiarskych stredísk



Pri hodnotení mohlo každé zo stredísk získať 60 bodov. Tri zo skúmaných stredísk dosiahli najvyššie hodnotenie a to *vysokú úspešnosť*. V areáli a v jeho okolí disponujú všetkými položkami, ktoré boli predmetom skúmania. Najhoršie sa umiestnilo stredisko Bukovina, ktoré získalo len 29 bodov. Takéto nízke hodnotenie môže byť spôsobené nedostatkom finančných prostriedkov alebo aj zanedbanou ponukou služieb.

Menšie strediská pri svojej činnosti podliehajú stále vyššiemu riziku. Na to vplýva najmä narastajúca konkurencia a modernizácia lyžiarskych centier. Ak chcú naďalej ostať na tomto trhu, musia vyvinúť väčšiu snahu pri získavaní a udržaní nových a doterajších rekreantov.

Narastajúca konkurencia pôsobí nielen na malé rodinné strediská, ale aj na veľké skicentrá. A aj napriek vysokej úspešnosti by strediská nemali povoľovať ale naďalej pokračovať a napredovať vo svojej úspešnej činnosti.

5.2 Celková spokojnosť

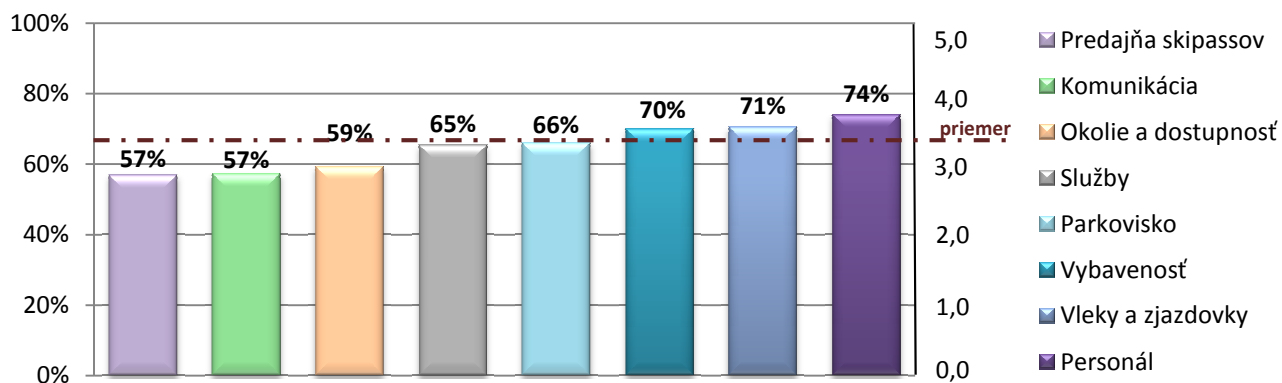
Prostredníctvom priradzovania bodov podľa spokojnosti ponúkaných služieb, pripravenosti lyžiarskych stredísk na zimnú sezónu a ich profesionality boli zistené značné rozdiely medzi jednotlivými lyžiarskymi areálmi a skúmanými skutočnosťami. Vďaka tejto analýze je možné lepšie ohodnotiť úroveň služieb a tak navrhnúť konkrétne riešenia zistených nedostatkov. Celkové výsledky spokojnosti sú uvedené v Prílohe č.3.

5.2.1 Spokojnosť s hodnotenými kategóriami

Úlohou lyžiarskych stredísk je, aby sa zákazník cítil v areáli pohodlne a bezpečne. To je možné zabezpečiť kvalitnou ponukou služieb zaistením bezpečnosti na svahu a v jeho okolí.

Z výskumu mystery shoppingu vyplýva, že ani jedna zo skúmaných kategórií nedosiahla najvyššie hodnotenie spokojnosti. Ako je možné pozorovať v nasledujúcom grafe, najlepšie sa umiestnila kategória hodnotenia personálu. 91 bodov z možných 160 dosiahnuteľných získala najnižšie umiestnená kategória *Predajňa skipasov*. Marketingová komunikácia získala taktiež 57%, čo predstavuje 367 bodov z celkového počtu 640. Priemerná počet bodov je 3,23 čo zobrazuje prerušovaná čiara v grafe. Nadpriemerne boli hodnotené služby, parkovisko, vleky a zjazdovky, personál a vybavenosť. Ostatné kategórie boli ohodnotené podpriemerne.

Obr. č. 5.3: Percentuálna spokojnosť skúmaných kategórií



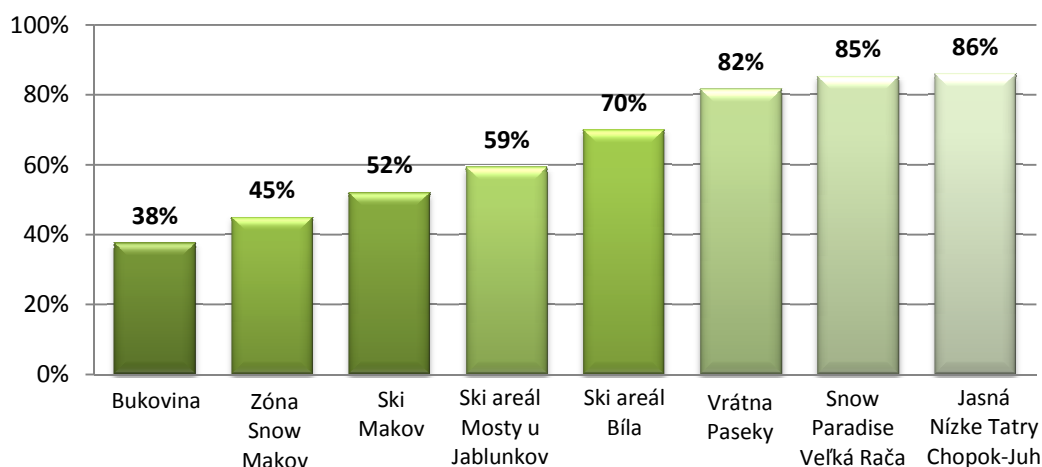
Ani jedna zo skúmaných kategórií nedosiahla najvyššie hodnotenie *veľká skopojnosť*. Takéto nízke hodnotenie môže byť spôsobené skresleným hodnotením mystery shoppera, nevhodným dátumom návštevy alebo taktiež skutočným zanedbaním ponuky služieb. Väčšina lyžiarskych stredísk ponúka služby, ktoré nie sú vyvinuté v areáli na dostatočne vysokej úrovni.

Rovnako tak sú využívané marketingové nástroje vo veľkej miere, ale nie v dostatočnej kvalite. Príkladom môžu byť webové stránky, kde často chýbajú aktuality priamo z areálu a jeho okolia. Taktiež je zanedbaná komunikácia priamo v stredisku, kde chýbajú uvítacie tabule a príjemné materiálne prostredie. Väčšina lyžiarskych stredísk nedisponuje dostatočne viditeľnou navigáciou a spôsobuje tak návštevníkovi komplikovaný príchod do areálu.

5.2.2 Spokojnosť s lyžiarskymi strediskami

Pri hodnotení spokojnosti konkrétnych lyžiarskych stredísk dosiahli najvyššie výsledky najznámejšie a najväčšie skicentrá. *Veľkú spokojnosť* dosiahlo stredisko Jasná Nízke Tatry Chopok – Juh a dosiahlo tak 258 bodov z 300. Najnižšie sa umiestnili malé rodinné strediská Bukovina a Zóna Snow Makov Kasárne s hodnotením *nespokojnosť*.

Obr. č. 5.4 Celková percentuálna úspešnosť lyžiarskych stredísk



Tieto značné rozdiely sú zapríčinené hlavne veľkosťou prevádzkových plôch. Menšie rodinné strediská začínajú strácať svoj image a prestávajú sa stávať konkurenčne schopnými.

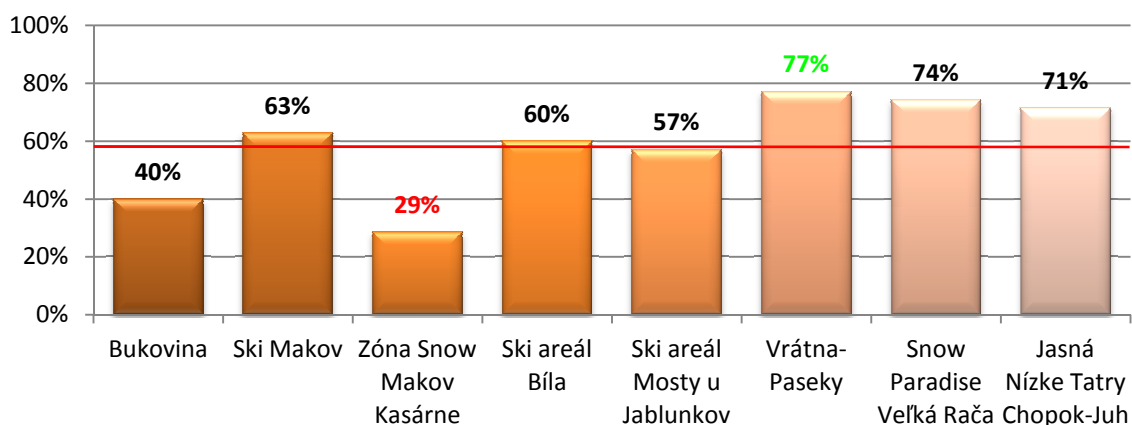
Aj napriek vysokej ponuke služieb, ktoré tieto strediská ponúkajú, je zrejmé, že kvalita ponuky nie je na dostačujúcej úrovni. A rovnako ako malé rodinné lyžiarske strediská, tak aj veľké skicentrá by sa mali snažiť dosahovať čo najvyššej spokojnosti u svojich klientov.

5.3 Okolie a dostupnosť

V kategórii *Okolie a dostupnosť* boli hodnotené nasledujúce ekvivalenty: ľahká dostupnosť, cesty odhrnuté a upravené, možnosť skibusov, cesta viditeľne označená, uvítacie tabule v stredisku, skimapy a umiestnenie najbližšieho bankomatu. Vytvorenie vhodného prostredia a ľahkej dostupnosti je často otázkou financií a spolupráce s treťou osobou. Aby bolo stredisko prospešné, je nutný výber vhodnej lokality. Najvhodnejšia lokalita pre lyžiarske strediská je vo vysokých nadmorských výškach, kde sú vhodné poveternostné podmienky. To spôsobuje často návštevníkovi problém s dostupnosťou. Tento problém je však možné odstrániť ponukou skibusovej dopravy.

Každé zo skúmaných stredísk sa nachádza v približne rovnakých nadmorských výškach a ponúka pre svojich rekreantov podobné služby. Aj napriek podobnosti ponuky služieb sa kvalitatívne líšia.

Obr. č. 5.5: Hodnotenie okolia a dostupnosti



Celkové priemerné hodnotenie v kategórii *Okolie a dostupnosť* je 2,9 a zobrazuje ho červená čiara vedená cez graf. V tejto kategórii dosiahlo najnižšie priemerné hodnotenie stredisko *Zóna Snow Makov Kasárne* ako je možné pozorovať na obrázku č.5.5. Toto stredisko neposkytuje skibusovú dopravu do strediska aj napriek jeho ťažkej dostupnosti a nedostatku parkovacích miest počas hlavnej sezóny. V stredisku taktiež chýbajú uvítacie

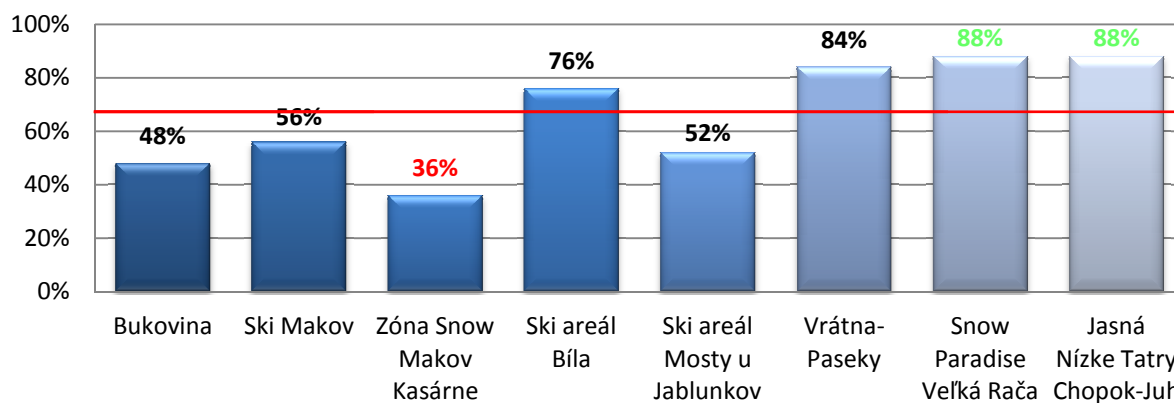
tabule a cesta nie je dostatočne označená. Naopak najlepšie hodnotenie dosiahlo lyžiarske stredisko Vrátna- Paseky vďaka vhodnej lokalite, ľahkej dostupnosti a príjemnému a pestrému okoliu.

5.4 Parkovisko

V kategórii *Parkovisko* boli skúmané možnosti parkovania, bezplatné parkovanie a personál zodpovedný za parkovacie priestranstvá. Dôležitou súčasťou lyžiarskych stredísk je dostačujúca ponuka parkovacích priestorov v areáli, poprípade v jeho tesnej blízkosti. Dobrá organizácia parkovísk prispieva k lepšiemu fungovaniu organizácie a taktiež k spokojnosti rekreatantov.

Celkové priemerné hodnotenie parkovísk, ktoré boli podrobené mystery shoppingu, dosiahli 3,3. Takéto nízke celkové hodnotenie kategórie *Parkovisko* ovplyvňujú najmä menšie strediská, ktoré ponúkajú menšie parkovacie plochy len v priestoroch areálu, poprípade nezamestnávajú personál, ktorý by dohliadal na správnu organizáciu parkovacích priestranstiev.

Obr. č. 5.6: Hodnotenie parkovísk



Najlepšie hodnotenie dosiahli lyžiarske centrá Snow Paradise Veľká Rača a Jasná Nízke Tatry Chopok- Juh. Parkovacie priestory a doplnkové služby sú v týchto areáloch na veľmi vysokej úrovni. Taktiež patria medzi najväčšie a najvyhľadávanejšie lyžiarske centrá na Slovensku, čo evokuje k pripravenosti na vyšší počet návštevníkov.

U menších lyžiarskych stredísk nie je hodnotenie tejto kategórie dostatočne reprezentatívne. Areál Zóna Snow Makov Kasárne dosiahol najnižšie hodnotenie, čo je 1,8.

Toto stredisko neponúka dostatočné množstvo parkovacích priestoroch priamo v areáli či v jeho blízkosti. K dispozícií sú parkovacie priestory v okolí hoteloch a penziónov, ktoré sú spoplatnené. Rovnako tak lyžiarske stredisko Ski Makov nedisponuje potrebnými parkovacími plochami a počas hlavnej sezóny je problém s dostupnosťou do areálu s automobilom.

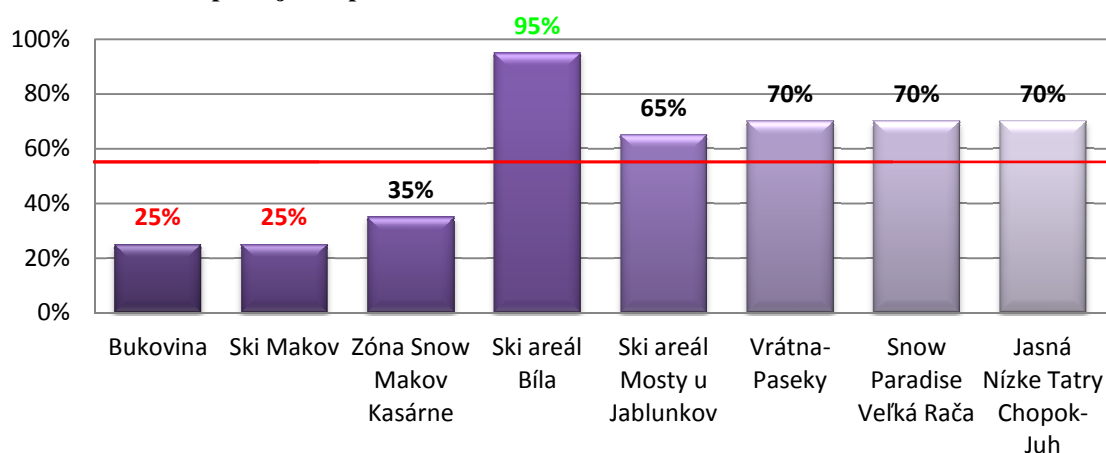
5.5 Predajňa skipasov

Pod pojmom *Predajňa skipasov* je možné pozorovať ponúkané možnosti platenia skipasov, počet predajní a dobu čakania na zakúpenie lístka.

V tejto kategórii najviac zlyhali opäť malé rodinné strediská, ktoré nie sú pripravené na bezhotovostnú platbu a zahraničnú klientelu. Najlepšie hodnotenie dosiahlo české lyžiarske stredisko Skiareál Bíla, ktoré sa nachádza na pohraničnom území Slovenskej republiky. Poskytuje možnosť platby v hotovosti, platobnou kartou a českou a európskou menou. V prípade nedostatku finančnej hotovosti je možné platiť aj kombinovane, čo znamená časť v hotovosti a časť kartou alebo inou menou. Stredisko je taktiež pripravené na zahraničnú klientelu. Informačné tabule sú v nemeckom, anglickom a českom jazyku.

Najnižšie výsledky dosiahli strediská Bukovina a Ski Makov, kde je možné platiť len v hotovosti a informačné tabule sú vedené len v slovenskom jazyku. Oficiálne neponúkajú možnosť platiť v inej mene ako v európskej, avšak je možná dohoda s prevádzkovateľom o možnom menovom kurze.

Obr. č. 5.7: Hodnotenie predajní skipasov



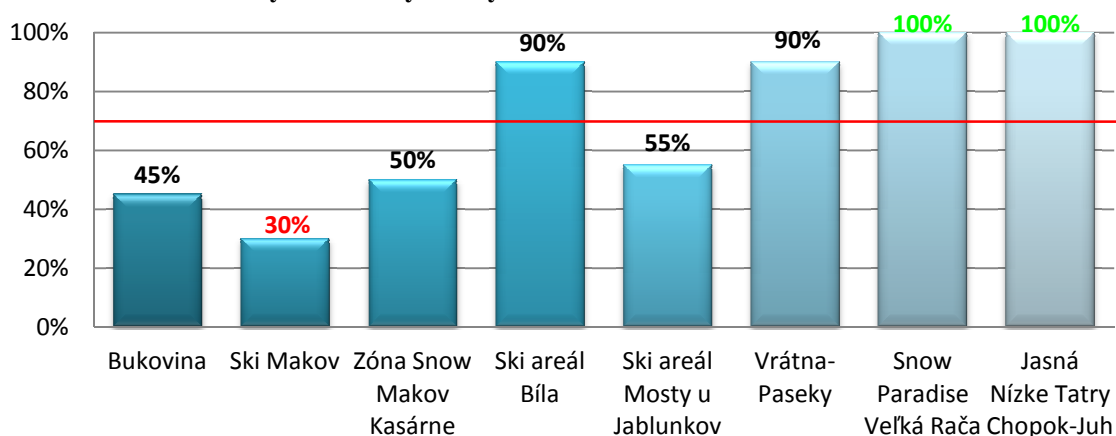
Súčasťou skúmania kategórie *Predajňa skipasov* je aj počet predajných miest a doba čakania na zakúpenie lyžiarskeho tiketu. Doba čakania na vybavenie je rôzna v závislosti od času príchodu do areálu a od počtu návštevníkov v momente príchodu mystery shoppera. Rovnako tak doba čakania závisí na období návštevy. Počas víkendov, sviatkov a prázdnin musí stredisko rátať s vyšším počtom rekreatantov a tak tomu prispôbiť predajné zariadenia. Je možné dobu čakania skrátiť väčším počtom predajných okien alebo automatov. Každé zo stredísk malo počas návštevy mystery shoppera minimálne jedno predajné okno v pohotovosti. Ani v jednom skúmanom stredisku doba čakania nepresiahla 5 minút, čo je možné hodnotiť za veľmi dobrú organizáciu predaja.

5.6 Vybavenosť

V kategórii „Vybavenosť“ je hodnotená existencia čipových kariet, turnikety pri nástupných staniaciach, sedačkové lanovky a úschovňa batožiny. Okrem ich existencie sa hodnotí ich farebnosť, upravenosť a početnosť. Bezkontaktné turnikety s bezproblémovým prechodom k vleku spolu s ich vyhovujúcim počtom a upravenosťou boli hodnotené najvyšším počtom bodov. Rovnako tak boli hodnotené najlepšie čipové karty, ktoré boli graficky spestrené ski mapou areálu popri prípade inou animáciou. V kategórii *Úschova batožiny* bolo možné dosiahnuť najvyšší počet bodov vďaka jej počtu, umiestneniu a zabezpečeniu.

Celková spokojnosť skúmaných lyžiarskych stredísk v kategórii *Vybavenosť* je 70%. Táto kategória teda dosiahla v hodnotení 4 hviezdičky a je možné ju označiť za uspokojujúcu.

Obr. č. 5.8 Hodnotenie vybavenosti lyžiarskych areálov



Najhoršie sa umiestnilo lyžiarske stredisko Ski Makov, ktoré dosiahlo priemerný počet bodov 1,5, čo predstavuje 30 %-nú spokojnosť. Takéto nízke hodnotenie je spôsobené neexistenciou úschovne batožiny v stredisku. Druhé najhoršie hodnotené stredisko je Bukovina, ktorá disponuje všetkými hodnotiacimi kritériami okrem sedačkovej lanovky. Tá je však v stredisku nepotrebná. Bukovina má k dispozícii čipové karty bez animácie a úschovňa batožiny je ponúkaná v hlavnej chate, ktorá však nie je zabezpečená pred krádežami, čo vedie k podpriemernému hodnoteniu.

K najlepšie hodnoteným lyžiarskym centráam z hľadiska vybavenosti patrí Snow Paradise Veľká Rača a Jasná Nízke Tatry Chopok- Juh. Čipové karty týchto stredísk sú s farebným motívom areálu. Počet turniketov pri nástupných staniach vyhovuje normám, nechýbajú sedačkové lanovky a ponúkajú bezpečnú úschovu batožiny.

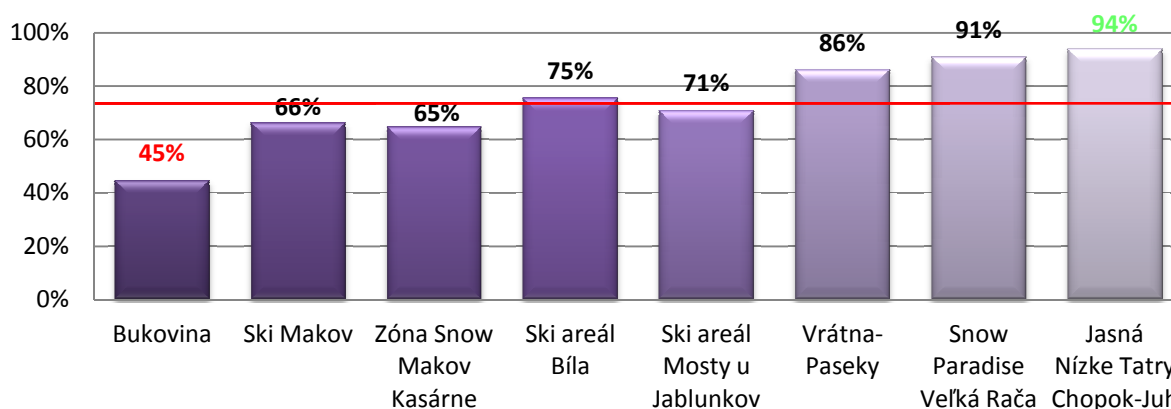
5.7 Personál

Súčasťou hodnotenia personálu bola rýchlosť obsluhy, profesionalita, jazykové a technické znalosti, ochota a zdvorilý prístup k zákazníkovi. Táto kategória zahŕňa aj viditeľné odlíšenie personálu v stredisku a zodpovedanie dotazov mystery shoppera ako fiktívneho zákazníka.

Každé zo stredísk mohlo získať v kategórii *Personál* 65 bodov. Celkové priemerné hodnotenie personálu rozdeľuje strediská na podpriemerne a nadpriemerne hodnotené skupiny. Najhoršie výsledky dosiahlo stredisko Bukovina, ktoré získalo len 29 bodov, čo predstavuje 45-percentný výsledok. Takéto nízke hodnotenie je spôsobené nízkou profesionalitou personálu. Ochota a rýchlosť personálu bola vyhovujúca, ale zároveň boli zachytené nedostatky v jazykových a technických znalostiach. Rovnako tak nie sú zamestnanci viditeľne odlíšení od rekreantov.

K najlepšie hodnoteným lyžiarskym strediskám opäť patrí Jasná Nízke Tatry Chopok- Juh s 94 % a hneď po ňom nasleduje Snow Paradise Veľká Rača s 91 %. K strediskám s hodnotením *veľká spokojnosť* patrí aj areál Vrátna- Paseky, ktorý dosiahol 86-percentnú spokojnosť

Obr. č. 5.9: Hodnotenie personálu lyžiarských stredísk

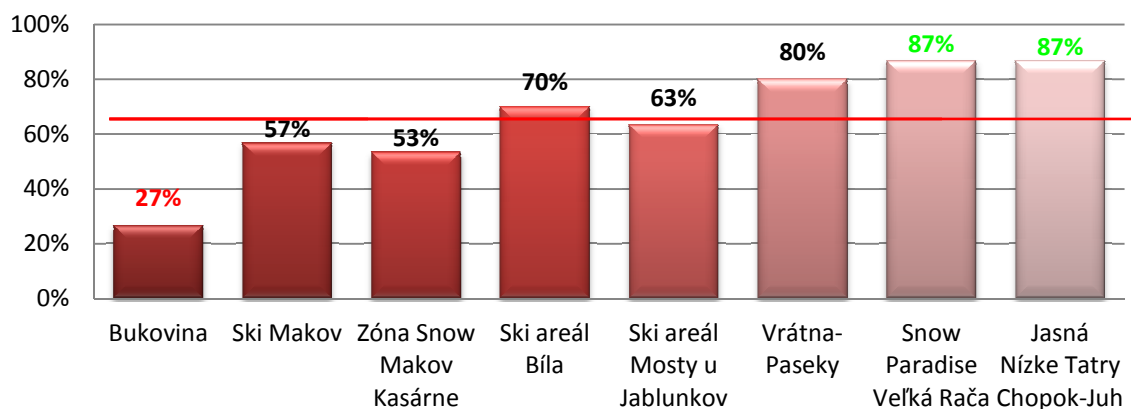


Vo Vrátnej, v Nízkych Tatrách a v areáli Veľká Rača bola zistená vysoká profesionalita personálu. Každý zo zamestnancov má k dispozícii firemný úbor, ktorý je počas prevádzky povinný používať. Ochota a profesionalita je na vysokej úrovni a ponuka jazykových znalostí personálu je dostatočne široká. Milé a zdvorilé jednanie so zákazníkom spoločne s profesionalitou zamestnancov je kľúčom k úspechu každého strediska.

5.8 Služby

Kategória *Služby* bola zameraná na preskúmanie kvality ponúkaných služieb v stredisku a v jeho blízkom okolí. Skúmala sa prítomnosť doplnkových služieb ako je skipožičovňa, skiservis a skiškola v areáli a jeho okolí. Konkurencia ponúkaných služieb je v tomto prípade chápaná ako pozitívny faktor.

Obr. č. 5.10: Hodnotenie ponuky služieb



Celkové hodnotenie kategórie *Služby* dosiahlo 65 percentnú spokojnosť. Priemerný počet bodov je 3,3, čo opäť rozdelilo lyžiarske areály na podpriemerne a nadpriemerne hodnotené skupiny. K podpriemerne hodnoteným lyžiarskym strediskám patrí Bukovina, Ski Makov, Zóna Snow Makov Kasárne a Ski areál Mosty u Jablunkov.

Areál s najnižším priemerným hodnotením je Bukovina. Tento areál dosiahol len 27% spokojnosť, čím získala z pohľadu ponuky služieb dve hviezdičky. Dôvodom môže byť nízka úroveň ponúkaných doplnkových služieb. V tomto areáli nie je k dispozícii skiservis a záchranná služba. Rovnako tak skiškola nie je vybavená ohraničenou zjazdovkou, ani skiparkom pre začiatočníkov. Problém vzniká aj v oblasti ski požičovne, kde je šírka sortimentu veľmi nízka.

Ponuka služieb v stredisku a jeho blízkom okolí je často zabezpečovaná treťou osobou. V prípade, že je stredisko neprosperujúce, je taktiež z hľadiska investícií neperspektívne. Tým zaniká aj tvorba ponuky služieb, ktoré by malo byť základnou súčasťou každého zimného rekreačného centra.

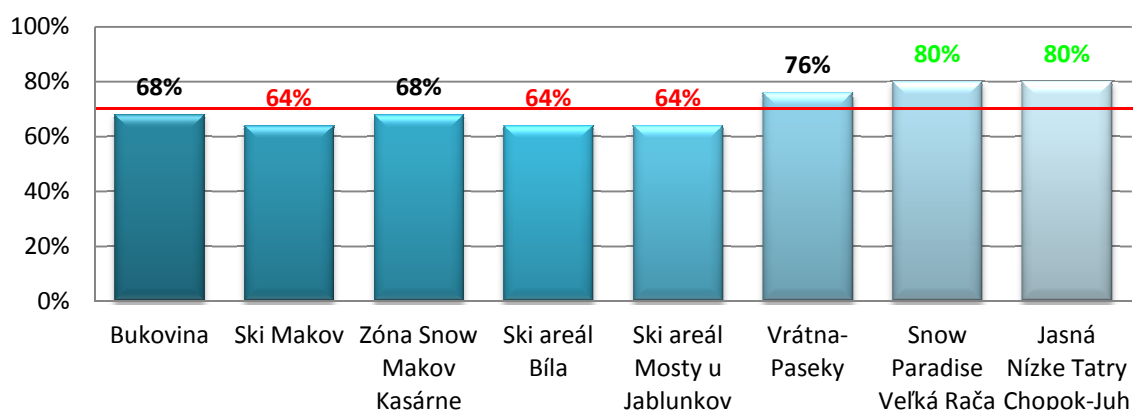
5.9 Vleky a zjazdovky

Táto časť výskumu sa zameriava na preskúmanie ponúkaných zjazdoviek, doby čakania pred turniketmi, pomoc pri nástupe na dopravné zariadenia a ohraničenie kritických miest na zjazdovke a v okolí zjazdoviek, ktoré sú prístupné rekreantom. Najlepšie bodové ohodnotenie mohlo získať lyžiarske stredisko s upravenými a bezpečnými svahmi a zároveň s veľmi ochotným personálom pomôcť pri nástupe na vlek/ kotvu.

Z výskumu vyplýva, že priemerná spokojnosť v oblasti *Vleky a zjazdovky* je 3,5 bodov, čo predstavuje 71 percentnú spokojnosť. Je teda možné túto kategóriu označiť štyrmi hviezdičkami, ktoré vyjadrujú *spokojnosť* s vlekmi a zjazdovkami.

V tejto kategórii nie sú značné rozdiely medzi jednotlivými lyžiarskymi strediskami. Najnižší priemerný počet bodov je 3,2. Toto hodnotenie sa vyskytuje v strediskách Ski Makov, Ski areál Bíla a Ski areál Mosty u Jablunkov.

Obr. č. 5.11: Hodnotenie kategórie „Vleky a zjazdovky“



Hoci priemerné bodové ohodnotenie skúmaných lyžiarskych stredísk sa nevyznačuje radikálnymi rozdielmi, v skutočnosti sa práve v tejto kategórii značne líšia. V strediskách s vysokým počtom návštevníkov sa doba čakania relatívne zvyšuje a tým areál získava od mystery shoppera menšie ohodnotenie. Rovnako tak pri väčšom počte návštevníkov sa upravenosť svahov a výstupných či nástupných tratí zhoršuje. Príkladom môže byť stredisko Bukovina, ktorá získala plný počet bodov z hľadiska doby čakania pred turniketmi a zároveň minimum bodov za ohraničenie kritických miest. Opakom je práve areál Ski Makov, ktorého doba čakania na vlek je počas zimnej sezóny relatívne vysoká, zato stredisko ponúka dostatočne bezpečné zjazdovky s farebným označením neupravených tratí. Dlhá doba čakania je teda v tomto prípade považovaná za negatívne hodnotenie, ale zároveň pre stredisko symbolizuje úspešnosť a zisk.

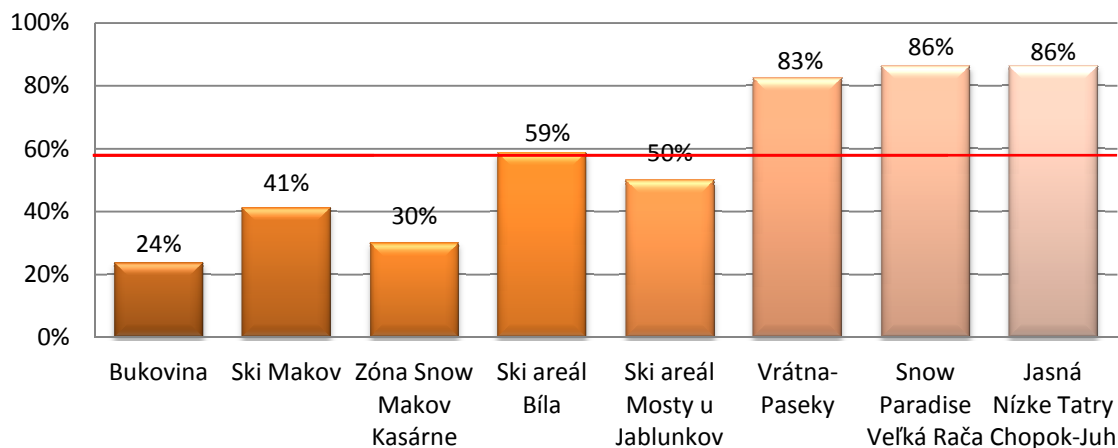
5.10 Komunikácia

Z pohľadu marketingovej komunikácie boli skúmané spôsoby a možnosti oslošovania nových a potenciálnych zákazníkov. Boli pozorované všetky možné využívané reklamy, ich aktuálnosť a časová viazanosť.

Ako je zrejmé z nasledujúceho grafu, existujú značné rozdiely medzi jednotlivými lyžiarskymi centrami. Celkové priemerné bodové ohodnotenie dosiahlo 2,9 bodov. Takéto nízke výsledky sú spôsobené nedostatočným využívaním marketingových nástrojov predovšetkým u menších lyžiarskych stredísk. Komunikácia zimných rekreačných centier je využívaná na 72 %, ale vyznačuje sa 57- percentnou spokojnosťou využívaných

marketingových nástrojov. Tato kategória dosiahla len 367 bodov spokojnosti z celkového počtu 640, čo je možné pozorovať v prílohe č. 3.

Obr. č. 5.12: Hodnotenie marketingovej komunikácie lyžiarskych stredísk



Rozdiely medzi jednotlivými strediskami sú zreteľné. Komunikácia veľkých lyžiarskych centier sa značne líši od menších rodinných stredísk. Zatiaľ čo prosperujúce zimné rekreačné centrá využívajú marketingovú komunikáciu neobmedzene, menšie rodinné strediská zaostávajú aj pri nízko nákladovej komunikácii. Často sú zanedbávané základné marketingové nástroje. Príkladom môžu byť webové stránky, ktoré sú často pestré ale vo väčšine prípadov chýbajú aktuálne informácie zo strediska a jazykové preklady internetových zdrojov.

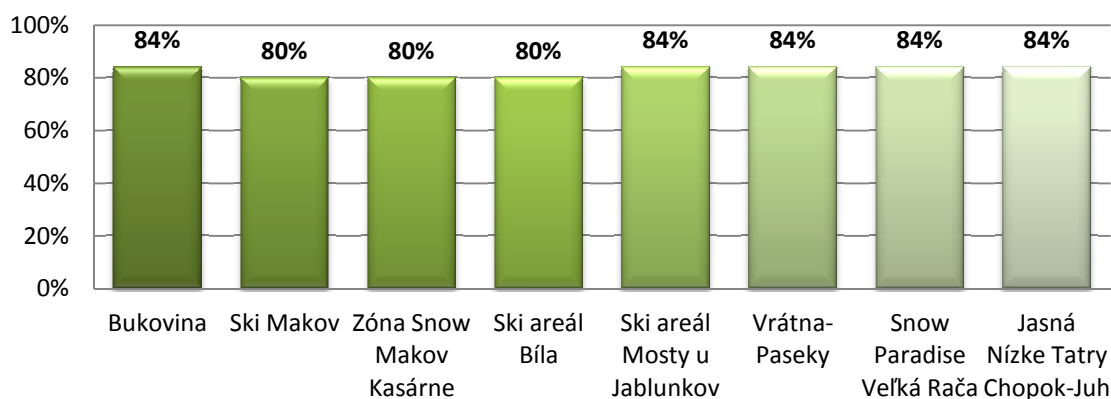
Najlepšie hodnotenie dosiahli strediská Snow Paradise Veľká Rača a Jasná Nízke Tatry Chopok Juh. Aktuálnosť, pestrosť a využiteľnosť marketingových nástrojov dosiahla 86 %, čo symbolizuje dolnú hranicu najvyššieho možného ohodnotenia a to *veľkú spokojnosť*.

5.11 Mystery calling

Touto metódou bolo preverená telefonická komunikácia s lyžiarskymi strediskami. Boli hodnotené možnosti skontaktovania sa s lyžiarskym strediskom, predstavenie sa, zodpovedanie dotazu, ochota a profesionalita telefonujúceho.

Každé so stredísk malo k dispozícii poverenú osobu, ktorá ochotne a profesionálne zodpovedala všetky pokladané dotazy. Síce ani jedno zo stredísk nezískalo 100 % bodov, ale aj napriek tomu je možné označiť telefonickú komunikáciu za úspešnú.

Obr. č. 5.13: Výsledky mystery 53ersona



Stratu bodov lyžiarske centrá získali pri neporozumení dotazu, poprípade pri opakovanej snahe dovolať sa na telefónne číslo uvedené na internetových stránkach strediska.

Strediská Ski Makov, Makov Kasárne, a Ski areál Bíla získali 20 bodov z možných 25, čo predstavuje 80 %- nú spokojnosť. Ostatné skúmané strediská nadobudli 21 bodov a dosiahli tak 84 %- nú spokojnosť.

5.12 Mystery mailing

Metódou mystery mailing bola skúmaná elektronická komunikácia stredísk s novým alebo potenciálnym klientom. Bola sledovaná doba trvania od odoslania dotazu k priatiu odpovede a celkové schéma obsahujúce v maily. Okrem e-mailu, boli strediská oslovené aj prostredníctvom sociálnej siete Facebook.

5.12.1 Doba čakania na odpoveď

Nasledujúca tabuľka zobrazuje počet hodín, ktoré uplynuli od odoslania dotazu o možnostiach rekreácie v areáli až po doručenie odpovede. Zeleno vyznačené čísla označujú najrýchlejšie odpovede. Naopak červená farba symbolizuje najdlhšiu dobu čakania na odpoveď. Dotazy odoslané na facebook profil boli uskutočnené v období hlavnej sezóny. Naopak elektronická pošta bola využívaná po lyžiarskej sezóne s nadväznosťou na nasledujúce lyžiarske obdobie.

Tab. č. 5.3: Doba čakania na odpoveď

	Facebook (hod.)	E-mail (hod.)
Bukovina	24	24
Ski Makov	96	24
Zóna Snow Makov Kasárne	-	-
Ski areál Bíla	5	10
Ski areál Mosty u Jablunkov	-	1
Vrátna Paseky	6	72
Snow Paradise Veľká Rača	3,5	96
Jasná Nízke Tatry Chopok Juh	72	24

Prostredníctvom facebookoveho profilu bolo najrýchlejšie stredisko Snow Paradise Veľká Rača, ktoré odpovedalo za tri a pol hodiny. Naopak Ski Makov odpovedal na dotaz ohľadne možnosti rekreácie v stredisku až za 96 hodín. Vyskytli sa taktiež strediská, ktoré nedisponujú profilom na Facebooku. Patria tu areály Zóna Snow Makov Kasárne a Ski areál Mosty u Jablunkov.

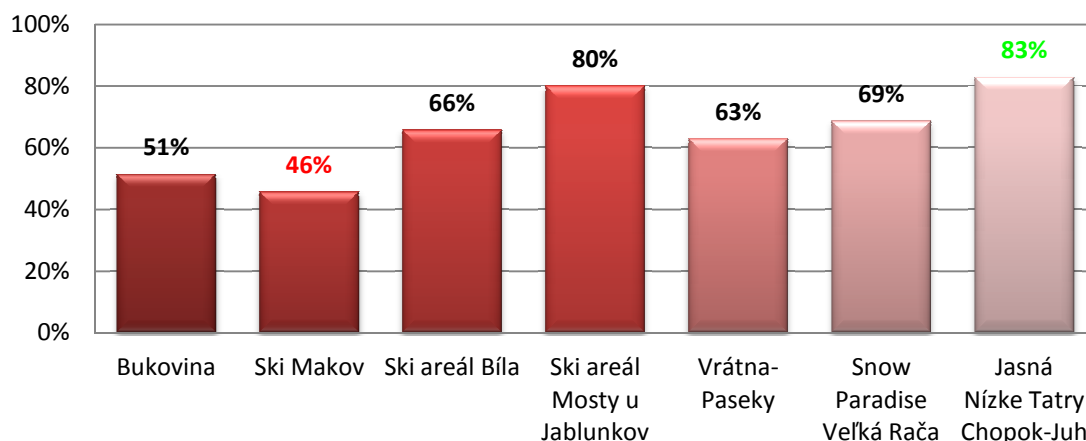
Okrem zasielania dotazov na facebookovský profil stredísk boli jednotlivé rekreačné areály oslovované prostredníctvom elektronickej pošty. Doba čakania na odpoveď bola aj v tomto prípade rôzna. Zatiaľ čo Skiareál Mosty u Jablunkov, ktorý nedisponuje profilom na Facebooku, je v elektronickej pohotovosti, doba čakania na odpoveď z areálu Mosty u Jablunkov trvala len jenu hodinu. Najdlhšia doba od odoslania dotazu až po prijatie odpovede uplynula pri komunikácii so strediskom Snow Paradise Veľká Rača. Síce toto stredisko bolo v plnej pohotovosti na Facebooku, ale v emailovej komunikácii zaostáva.

5.12.2 Formulácia odpovede

Počas tejto marketingovej výskumnej metódy bolo možné získať 35 bodov za každý správne formulovaný e-mail. Boli sledované nasledujúce elementy: pozdravenie, oslovenie, zodpovedanie dotazu, poskytnuté dodatočné informácie, priložené internetové odkazy, rozlúčenie a podpis.

V nasledujúcom grafe je možné pozorovať rozdiely medzi komunikačnými schopnosťami lyžiarskych infocentier, ktoré na odoslané dotazy odpovedali.

Obr. č. 5.14: Percentuálna úspešnosť odoslaných odpovedí



Najhoršie výsledky z hľadiska mystery mailingu dosiahlo stredisko Ski Makov, ktorého elektronická odpoveď trvala najdlhšie a taktiež chýbalo mnoho náležitostí v odpovedi. Odpoveď bola pomalá a veľmi stručná.

Ako jediné stredisko, ktoré využilo oslovenie fiktívneho zákazníka, a tým sa priblížilo viac ku klientovi, bolo stredisko Vrátna- Paseky. Avšak pretože v odpovedi tohto strediska chýbali dodatočné informácie a priložené internetové odkazy, dosiahla Vrátna len 22 bodov z možných 35.

Najlepšie sa umiestnilo lyžiarske centrum Jasná Nízke Tatry, ktoré získalo 29 bodov. V tomto prípade chýbalo v elektronickej pošte oslovenie klienta a poprípade ďalšie dodatočné informácie, ktoré by mohli byť klientovi užitočné.

V hodnotení chýba lyžiarsky areál Zóna Snow Makov Kasárne. Elektronický kontakt uvedený na internetových stránkach www.zona-snow-makov.sk nie je funkčný. Rovnako tak nie je k dispozícii profil na sociálnej sieti Facebook. Jediný možný využiteľný kontakt je telefonická komunikácia.

6 Návrhy a odporúčenia

Zimný cestovný ruch na Slovensku a jeho pohraničnom území je veľmi pestrý. Ponuka lyžiarskych svahov je široká a vždy príťažlivá pre tuzemských či zahraničných turistov. Výskumom boli však zistené určité medzery, ktoré bránia v ich rozvoji a konkurencieschopnosti. Je teda potrebné tieto nedostatky odstrániť a nasadiť patričné opatrenia, aby sa rozvoj zimného cestovného ruchu na tomto území nezastavil.

Z výskumu vyplýva, že celková spokojnosť s ponukou zimnej rekreácie na Slovensku nie je na dostatočnej úrovni. Menšie rodinné strediská často zaostávajú za narastajúcou konkurenciou, ktorá je často spôsobená nedostatkom finančných prostriedkov. Mali by sa teda zamerať nielen na kvantitu, ale aj kvalitu ponúkaných služieb. Čím bude zákazník spokojnejší, tým je väčšia šanca na jeho získanie a udržanie. Ak bude klient ochotný v rekreačnom stredisku zotrvať, prinesie to organizácií automaticky vyšší zisk, ktorý môže stredisko investovať do budovania a rozvíjania ďalších ponúkaných služieb.

V každej zo skúmaných kategórií sa objavujú nedostatky. Bolo by vhodné sa teda zamerať na ich odstránenie a zabezpečiť tak vyššiu konkurencieschopnosť v porovnaní so zahraničným cestovným ruchom.

6.1 Okolie a dostupnosť

Každé lyžiarske stredisko sa nachádza vo vyšších nadmorských výškach, ktoré spôsobujú problematický príchod do areálu. Bolo by vhodné sa zamerať na skvalitnenie a spestrenie okolia, ktoré vyvoláva v návštevníkovi prvý dojem o stredisku ako o celku. Vytvorenie príjemného prostredia a bezproblémového príchodu do areálu je často úlohou lyžiarskych centier v spolupráci s mestským úradom, popřípade so súkromnými podnikateľmi. Preto navrhujem prehĺbenie vzťahov s verejným a privátnym sektorom.

K tomu aby stredisko vyvolalo dobrý dojem na návštevníka, je potrebné sa zamerať na viditeľné označovanie ciest, ktoré majú slúžiť k uľahčeniu príchodu zákazníka do areálu. Navigačné tabule by mali obsahovať názov strediska, logo, smer jazdy a vzdialenosť od cieľa. Cesta k stredisku by mohla byť spríjemnená nielen turistom s automobilmi, ale aj chodcom. Preto by som odporučila navigačné tabule doplniť o veselé motívy, popřípade krátke vtipné slogany. Starostlivosť o navigačné tabule musí prebiehať sústavne, keďže často sa meniace počasie má naň negatívny vplyv.

Po príchode do strediska nesmú chýbať uvítacie tabule, ktoré spestrujú prostredie a dávajú na vedomie, že zákazník dorazil do cieľa. Okolie areálu je potrebné pravidelne upravovať snežnými frézami a ratrakmi a zriadiť pestré skimapy. Vo veľkých lyžiarskych centrách odporúčame skimapy a uvítacie tabule nahradiť digitálnymi zariadeniami, ktoré dodajú stredisku vyššiu prestíž. Tieto digitálne zariadenia sú schopné zobrazovať aktuálnu situáciu na svahoch, informácie o počasí a iné náležitosti a to v rôznych jazykoch. Je možné teda na menšej ploche zobraziť viac údajov v rôznych možných jazykoch. Spríjemniť a spestriť okolité prostredie by mohli aj ľadové sochy či snežné bunkre. Tie by mohli slúžiť ako netradičné zimné posedenie s možnosťou zakúpenia nápojov.

Ak je príchod do areálu problematický a nemá dostatok parkovacích miest, bolo by vhodné zabezpečiť pravidelnú skibusovú dopravu. Často sa stáva, že práve tento spôsob dopravy chýba. Odporúčame teda uzatvorenie a prehĺbenie zmlúv s dopravnými prepravcami najmä na obdobie hlavnej sezóny.

6.2 Parkovisko

V tejto kategórii bolo zistené, že menšie rodinné strediská nedosahujú reprezentatívne výsledky. Menším rodinným strediskám chýba dostatok parkovacích priestranstiev. Väčšina z nich nie je dostatočne upravená a spôsobuje tak komplikácie pri parkovaní a pri odchode.

Menším rodinným strediskám navrhujem zabezpečiť a upravovať nové parkovacie priestory v areáli a počas hlavnej sezóny prenajať v okolí lyžiarskeho strediska priestranstvá, ktoré by mohli slúžiť ako parkoviská. Pri vyššom počte návštevníkov môže dôjsť k chaosu a k dlhému hľadaniu parkovacieho miesta. Preto odporúčame zamestnať personál, ktorý by smeroval vodičov k voľným miestam a urýchlil im tak ich nákup.

Ak má stredisko k dispozícii väčší počet parkovacích priestorov, je vhodné navigačné tabule doplniť o digitálne zariadenia zobrazujúce počet voľných miest na parkovanie.

Aj napriek tomu, že väčšie skicentrá dosiahli vysokú spokojnosť z hľadiska parkovacích priestranstiev, je vhodné, aby v tomto smere nepoľavovali. Každý zákazník je spokojnejší, ak sa dovezie vlastným automobilom priamo do areálu. Aby stredisko mohlo ponúknuť viac parkovacích priestranstiev, navrhujeme vybudovať výškovú budovu určenú práve pre autá návštevníkov. Tieto parkovacie domy by sme spoplatnili, keďže ide o nadštandardnú službu.

6.3 Predajňa skipasov

V kategórií *Predajňa skipasov* ukázal výskum veľké nedostatky pri bezhotovostnej platbe. Aby bolo možné tento nedostatok odstrániť, je vhodné zabezpečiť kvalitné internetové pripojenie. Každé stredisko by malo ponúkať možnosť bezhotovostného platenia a v prípade, že v okolí nie je možné zmeniť peniaze, navrhujeme zavedenie platby v cudzej mene podľa aktuálneho kurzového lístka. To uľahčí zahraničnej klientele platiť bez ďalších komplikácií.

Rovnako tak sa doba čakania na zakúpenie lyžiarskeho tiketu líši. Aby zákazník obdržal čo najrýchlejšie lyžiarsky tiket a mohol si tak začať užívať príjemnú lyžovačku, odporúčam zaviesť predajné automaty. Za pomoci predajných automatov by bolo možné zakúpiť čipovú kartu a po ukončení lyžovania by slúžil automat na vrátenie zálohy za kartu. Taktiež by mohol vydávať približnú štatistiku možných najazdených kilometrov.

K dispozícii by malo byť minimálne jedno predajné okno a počas hlavnej sezóny by sa tento druh predaja mal o ďalšie predajné okná zvyšovať. V okolí predajne skipasov by nemali chýbať stojany s reklamnými brožúrami a vreckovými skimapami, ktoré si zákazník môže bezplatne odobrať a ponechať.

6.4 Vybavenosť

Vybavenosť lyžiarskych areálov je na dostačujúcej úrovni, ale napriek tomu nedosahuje výraznú spokojnosť. Každé zo skúmaných stredísk má k dispozícii turnikety, ktoré umožňujú bezdotykový prechod k nástupným zariadeniam. Tie sú však často nefarebné a špinavé. Navrhujem ich preto farebne odlíšiť a prelepiť reklamnými nálepkami sponzorov strediska.

Bezkontaktný prechod cez turnikety umožňujú čipové karty, ktoré sú vo väčšine stredísk bez grafických motívov. Bolo by vhodné ich farebne odlíšiť a ich tvar zmeniť. Preto navrhujeme nový design čipových kariet, ktoré by mohli odlíšiť jednotlivé lyžiarske strediská od konkurencie. Rozmery tiketov by bolo vhodné zmenšiť, aby nezaberali veľa priestoru. Ďalším návrhom pre čipové karty je zmena ich podoby na identifikačné náramky v tvare digitálnych hodín, ktoré by zobrazovali zostávajúci čas zakúpeného tiketu.

Problém vzniká taktiež pri nedostatočnej organizácii nastupovania na lanovky. Často sa stáva, že pri vysokej návštevnosti nastúpi len jeden človek na 5 sedačkovú lanovku, a tým predlžuje dobu čakania v dave. Tento problém však spadá do ochoty a spolupráce návštevníkov a je ho problematické odstrániť.

Ďalším bodom záujmu sú sedačkové lanovky, ktoré umožňujú rekreantovi si počas výstupu na vrchol oddýchnuť. V malých rodinných strediskách preto odporúčam vybudovanie nových prepravných zariadení s jedno- alebo dvojsedačkovými lanovkami. Tie je možné používať nielen počas zimnej sezóny, ale aj pri letnej turistike s možnosťou prepravy bicyklov.

Počas prevádzkovej doby je potrebné, aby mal zákazník k dispozícii odkladacie priestory. Navrhujeme preto zaviesť na každom stredisku úschovňu batožiny, ktorá by bola zabezpečená pred krádežami. Tie by bolo vhodné vybudovať v blízkosti prepravných zariadení.

6.5 Personál

Motivovaný a profesionálny personál je známkou kvalitnej organizácie strediska. K tomu, aby stredisko dosiahlo reprezentatívne postavenie na trhu, potrebuje získať a budovať silný kolektív. Odporúčam zaviesť kvalitné výberové konanie a zároveň motivovať zamestnancov k dosahovaniu vysokých výsledkov. Každý zo zamestnancov by mal byť počas pracovnej doby viditeľne označený. Preto navrhujem zaviesť povinné lyžiarske úbory, ktoré by niesli názov strediska spolu s logom. Každý zamestnanec by mohol obdržať pracovný úbor s jeho menom. Tým sa zamestnanci priblížia k rekreantovi a stane sa tak ich vzťah osobnejším.

Problémy s personálom vznikajú pri ich neochote riešiť sťažnosti návštevníkov a ich neznalosť cudzích jazykov. Navrhujem preto sprísniť požiadavky na zamestnancov a vyžadovať nielen technické, ale aj jazykové znalosti. Strediská totiž majú záujem nielen o domácu, ale aj zahraničnú klientelu. Ak je dorozumenie v stredisku problematické, automaticky sa lyžiarsky areál stáva pre zahraničnú klientelu nezaujímavý a nepríťažlivý.

Navrhujem teda zaviesť školenia pred zahájením sezóny, a tak pripraviť zamestnancov na možné riešenie vzniknutých problémov. Mali by sa naučiť reagovať na možné dotazy a vzniknuté problémy bez vzniku zlého dojmu. Ochotné a milé jednanie je základom úspechu.

6.6 Služby

Ponuka služieb lyžiarskych stredísk je podobná. Ponúkajú základné služby, ako je požičovňa lyžiarskej výstroje, skiškoly a skiservis. Pre menšie rodinné lyžiarske areály

odporúčame sa zamerať na kvalitu ponúkaných služieb, ktoré je vhodné po čase prehlbovať. Ponuka musí pokryť dopyt. Nesmie sa stať, že po príchode do strediska by nebolo možné si zapožičať lyžiarsku výstroj alebo opraviť viazanie. Zaistenie farebnej a bezpečnej zjazdovky pre najmenších a vytvoriť tak príjemné prostredie pre malých lyžiarov môže ovplyvniť spokojnosť najmenších návštevníkov a tým spokojnosť rodičov a ich budúcu návštevu. V prípade veľkých ski centier odporúčam zamerať sa na zahraničnú klientelu a modernizovať ponúkané služby.

Je vhodné sa zamerať na novinky a prísť s novými nápadmi, ktoré by zákazníkov zaujali. Preto navrhujem doplniť služby o nové druhy, ako je napr. babysitting pre rodiny s deťmi. Zriadiť detské izby, kde by mohli rodičia odložiť svoje ratolesti a vychutnať si tak bezstarostnú lyžovačku. Rovnako tak odporúčam zaviesť novinky na trhu: požičiavanie zimných skútrov, snowtubing, kitewing a iné.

Počas zimnej lyžovačky by bolo vhodné ponúknuť lyžiarom príjemné posedenie v teplom prostredí. A aby mohli ešte dlho spomínať na príjemné prežitie zimnej dovolenky, je vhodné v stredisku ponúknuť predaj suvenírov či zamestnať fotografa. Vytvorené fotky by si zákazník mohol objednať a zakúpiť priamo v stredisku.

Pre náročnejšiu klientelu by sme navrhovali vybudovať v blízkosti wellness so saunami a vonkajšími ohrievanými bazénmi. To je však záležitosťou nových investorov.

6.7 Vleky a zjazdovky

Ponuka vlekov a zjazdoviek je široká. Každé stredisko ponúka rôzne typy svahov a ich náročnosť závisí na geografickej polohe. Aby boli strediská bezpečné, musia byť zavedené určité opatrenia na svahoch. Odporúčame zamestnať snežnú políciu, ktorá by dohliadala na lyžiarov a ich správanie na svahu. Zabráni tak nehodovosti a svah sa stane bezpečnejším. Každá zjazdovka by mala byť farebne označená podľa náročnosti a pri výstupných stanicích by nemali chýbať skimapy.

Dôležitou súčasťou tejto kapitoly je aj personál, ktorý má pomáhať pri nastupovaní a vystupovaní z dopravných zariadení. Je potrebné, aby na každej výstupnej a nástupnej stanici bol k dispozícii aspoň jeden zamestnanec, ktorý v prípade potreby zastaví vlek alebo lanovku.

Pri vyššom počte návštevníkov sa tvoria na svahoch bubny. Tie je možné odstrániť pravidelnou úpravou svahov za pomoci snežných vozov. Miesta, ktoré sú pre lyžiarov nebezpečné, musia byť označené ceduľami so zákazom lyžovania. Je tiež potrebné ohraničiť

kritické miesta. Vytvoriť bezpečné podmienky na rekreáciu by malo byť hlavným cieľom každej organizácie.

6.8 Marketingová komunikácia

Marketingovú komunikáciu využíva každé lyžiarske stredisko k tomu, aby získalo a udržiavalo súčasných a potencionálnych zákazníkov. K dispozícii majú rôzne marketingové nástroje a je hlavne na nich, ktoré využijú.

Ako je zrejmé z vyhodnotenia spokojnosti skúmaných kategórií, je potrebné zlepšiť marketingovú komunikáciu zimného cestovného ruchu na Slovensku. Nesprávna voľba komunikačných nástrojov môže viesť k zvyšovaniu nákladov bez ich návratnosti. Kvalitný marketing je totiž dôležitou súčasťou úspešnosti na trhu cestovného ruchu.

Aby sa zákazník dostal do strediska bez problémov, bolo by vhodné zaradiť každý areál do zoznamu športovísk v systéme GPS. Samozrejme nesmie sa zabúdať ani na navigačné tabule. Tie by mali byť umiestnené na frekventovaných dopravných uzloch a v tesnej blízkosti stredísk.

Po príchode do strediska by mal mať možnosť každý zákazník navštíviť zriadené infocentrum, kde si môže taktiež zakúpiť reklamné predmety strediska a dozvedieť sa všetky potrebné informácie.

Rovnako tak navrhujeme prehĺbenie podpory predaja pomocou poskytnutých zliav na skipasy. Príkladom môže byť obdržanie zľavy pre nasledujúcu návštevu ako sú napr. zakúpenie tiketu + dieťa zdarma, 20% zľava pri nasledujúcej návšteve alebo možnosť získania hodnotnej ceny. Týmto spôsobom je možné zaujať širokú škálu zákazníkov.

Mnoho zo stredísk využíva reklamu v TV, rádiu či v novinách a časopisoch. Týmto spôsobom je možné osloviť širokú verejnosť a tak prilákať nových klientov. Pre menšie strediská je tento druh propagácie finančne nákladný a preto je tento marketingový nástroj vynechaný. Existujú však iné možnosti, ktoré by mohli stredisko zviditeľniť. Preto navrhujem usporadúvanie športových aktivít, ako sú preteky, maškarný bál na svahoch, závody na sánkach, súťaže v stavaní snehuliakov a rôzne iné zábavné podujatia. To by mohlo prilákať novinárov či reportérov.

V prvom rade by sa však mali zamerať na webové stránky a ich aktualizáciu. Odporúčam zaviesť kvalitné webkamery, ktoré by zachytili momentálny stav na svahu. V niektorých prípadoch obsahujú webové stránky zastarané skimapy areálu. Tie by bolo vhodné graficky

upraviť a spestriť. Mohli by byť taktiež doplnené o aktuálne fotografie svahu, ich náročnosť a momentálnu výšku snehovej pokrývky.

Pri komunikácii by mali všetky skicentrá využívať momentálny komunikačný trend, čím sú sociálne siete Facebook, Twitter alebo Google+. Odporúčam založiť profil na spomenutých sociálnych sieťach a každodenne ho aktualizovať a dopĺňať. V dnešnej dobe má práve tento spôsob komunikácie silný účinok.

A v neposlednom rade odporúčam zlepšenie spolupráce so zahraničnými cestovnými agentúrami, ktoré by mohli byť zdrojom nových zákazníkov.

6.9 Mystery calling

Pri výskume neboli zistené žiadne významné nedostatky telefonickej komunikácie. Avšak aj napriek tomu odporúčam doplniť telefonické kontakty o prevádzkovú dobu poskytovania informácií. Tým je možné sa vyhnúť nevhodnému načasovaniu telefonátu a nedostupnosti.

6.10 Mystery mailing

Pri odosielaní dotazov bola zisťovaná pohotovosť a schopnosť profesionálne reagovať na položené otázky. V mnohých prípadoch chýbalo oslovenie klienta, dodatočné informácie a internetové zdroje, na ktoré by sa klient mohol obrátiť.

Každý zamestnanec skicentra by sa mal zamerať na vhodné formulovanie odpovede. Tým, že osloví zákazníka, vzbudí v ňom osobnejšiu komunikáciu. Každý e-mail by mal byť zodpovedaný celý a doplnený o bližšie informácie. Odporúčam vždy dodávať možné kontakty a internetové zdroje. Ak bude odpoveď jednoslovná alebo nebude mať potrebnú formu, môže to pôsobiť na klienta neprofesionálne, a tým ho stredisko stráca. Je vhodné sa teda zamerať na profesionalitu, rýchlosť a originalitu.

7 Záver

Situácia na trhu zimného cestovného ruchu sa neustále prehlbuje a na trh prichádzajú nové nápady, ako si užiť a spríjemniť zimné obdobie. Malé strediská čoraz viac strácajú silu udržať si zákazníkov v už tak konkurenčnom prostredí. Ľahkú situáciu nemajú ani veľké skicentrá, ktoré musia svoje služby a ponuky neustále inovovať. Aby sa zákazník cítil v tomto prostredí príjemne, musí sa organizácia snažiť zabezpečiť kvalitnú ponuku služieb.

Každý zákazník nemá celkom rovnaké požiadavky, a preto je nutné sa klientom čo najviac priblížiť a ich požiadavkám vyhovieť.

Výsledkom diplomovej práce bolo zistenie, že každé lyžiarske stredisko využíva rôzne techniky predaja, pričom zabúdajú na kvalitu ponúkaných služieb. Existencia a spokojnosť skúmaných kritérií bolo zisťovaná fiktívnym nákupom a následne boli výsledky vyhodnotené. Hoci každé zo stredísk poskytovalo približne rovnaké služby, ich kvalita sa vo väčšine prípadov líšila. Vďaka návšteve bolo možné preveriť a pozorovať všetky skúmané kritéria, čo dopomohlo k zisteniu závažných nedostatkov. Rozdiely vznikali najmä pri porovnávaní menších rodinných lyžiarskych stredísk s veľkými skicentrami. Boli zaznamenané nedostatky hlavne v oblasti predajne skipasov, okolia a dostupnosti a v marketingovej komunikácii.

Na záver je možné dodať, že narastajúca konkurencia pôsobí na všetky druhy ponúkaných služieb. Aby sa stalo stredisko opäť žiadaným, musí byť vyvinutá snaha k odstráneniu zistených nedostatkov. Bolo by vhodné sa zo začiatku zamerať na okolie areálu a poskytnúť základné služby na vysokej úrovni. Po čase ponúkané služby ďalej prehlbovať a získať si verných zákazníkov. Síce v tomto období podliehajú niektoré strediská ubúdajúcej klientele, nemali by strácať silu a nemali by prestať rozvíjať zimný cestovný ruch na Slovensku.

Seznam použité literatury

Odborné publikácie

- [1] CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha: Serifa, 2002. 212 s. ISBN 80-7265-049-1
- [2] CIBÁKOVÁ, V., RÓZSA, Z., CIBÁK, Ľ. *Marketing 64erson*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2008. 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8
- [3] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0
- [4] JINDOVÁ, J., HOUŠKA, P., PETRŮ, Z. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7
- [5] KOTLER, P., AMSTRONG, G. *Marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. Str.14
- [6] SCHMIDT, K. *Mystery shopping: Leistungsfähigkeit eines Instruments zur Messung der Dienstleistungsqualität*. 1. vyd. Wiesbaden: Deutscher Universität- Verlag, 2008. 238 s. ISBN 978-3-8350-5460-8
- [7] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a 64erson*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- [8] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skřínky"*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 987-80-7400-098-0.

Internetové zdroje

- [9] <http://www.asb.sk/?article_print=1544>. (13.03.2012)
- [10] <http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?kategoria=123&id_indikator=3389#1>. (14.03.2012)
- [11] <http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?kategoria=123&id_indikator=3385>. (14.03.2012)
- [12] <http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_500/cr/4q2011/zakladne-ukazovatele-zadovolenkove-pobyty-sluzobne-cesty-za-4-stvrtrok-2011.pdf>. (14.03.2012)
- [13] <http://www.lyzovanie-alpy.sk/lyzovanie_strediska.php>. (09.03.2012)
- [14] <<http://skiresorts.meu.zoznam.sk/o-nas/>>. (09.03.2012)

- [15] <http://www.lyzovanie-alpy.sk/lyzovanie_vlek.php>. (09.03.2012)
- [16]<http://cs.wikipedia.org/wiki/Sn%C4%9B%C5%BEn%C3%A9_d%C4%Blo>. (09.03.2012)
- [17] <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Skibus>>. (09.03.2012)
- [18]<<http://www.skicentrumkalnica.sk/zima/areal/aktuality/rozvoj-ski-centra-kalnica-k-celorocnemu-vyuzitiu.html>>. (09.03.2012)
- [19] <<http://www.velkaraca.sk/snowparadise/sk/lyzovanie/lyziarske-trasy/>>. (12.12.2012)
- [20] < <http://www.velkaraca.sk/snowparadise/sk/cennik/>>. (12.12.2012)
- [21] <<http://zima.vratna.sk/sk/stredisko-stary-dvor-paseky>>. (12.12.2012)
- [22] <<http://www.jasna.sk/stredisko/chopok-juh/o-stredisku/sk/zima/>>. (12.12.2012)
- [23] <<http://www.skimakov.sk/Default.aspx?jazyk=sk&strana=stredisko>>. (12.12.2012)
- [24] <<http://www.zona-snow-makov.sk/index.php>>. (12.12.2012)
- [25] <<http://www.skibila.cz/ski-areal/>>. (12.12.2012)
- [26]
<http://www.skimosty.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=7&language=cs>. (12.12.2012)
- [27] <<http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/formy-vyskumu>>. (23.4.2012)
- [28] <<http://ipsos-tambor.cz/metody-pristupy>>. (23.4.2012)
- [28] <<http://www.nms.cz/cz/metody/mystery-shopping/>>. (23.4.2012)
- [29] <<http://www.chatabukovina.sk/>>. (22.5.2012)
- [30] <<http://www.ntc-sport.sk/servis.htm>>. (2.6.2012)
- [31] <<http://www.facebook.com/skibukovina.turzovka>>. (2.6.2012)

Seznam zkratek

a pod.	a podobne
AZCR	Aktívny zahraničný cestovný ruch
CR	Cestovný ruch
č.	číslo
dlh.	dlhodobý
GPS	Global Positioning System
HDP	Hrubý domáci produkt
hod.	hodina
Kč	koruna česká
km	kilometer
kr.	Krátkodobý
m.n.m.	metre nad morom
MS	Microsoft
napr.	napríklad
Obr.	obrázok
PZCR	Pasívny zahraničný cestovný ruch
SR	Slovenská republika
s r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
Tab.	tabuľka
tj.	to jest
TV	televízia
tzv.	takzvané

Seznam tabulek

Tab. č. 2.1: Dlhodobý a krátkodobý dovolenkový pobyt podľa účelu v 4. štvrtroku 2011	8
Tab. č. 2.2: Cenník celodenných skispasov počas hlavnej sezóny	12
Tab. č. 3.1: Stupeň nehmotnosti služieb	25
Tab. č. 4.1: Harmonogram činností	37
Tab. č. 4.2: Skúmané lyžiarske strediská	37
Tab. č. 4.3: Termíny návštev lyžiarskych stredísk	38
Tab. č. 5.1: Maximálny počet možných získaných bodov	39
Tab. č. 5.2: Hodnotenie spokojnosti a úspešnosti v %	39
Tab. č. 5.3: Doba čakania na odpoveď	54

Seznam obrázků

Obr. č. 2.1: Příjmy, výdavky a podiel cestovného ruchu na HDP a exporte	7
Obr. č. 2.2: Logo Ski Makov.....	13
Obr. č. 2.3: Logo Snow Paradise Veľká Rača	13
Obr. č. 5.1: Percentuálna úspešnosť skúmaných kategórií	40
Obr. č. 5.2: Celková percentuálna úspešnosť lyžiarskych stredísk.....	41
Obr. č. 5.3: Percentuálna spokojnosť skúmaných kategórií	42
Obr. č. 5.4 Celková percentuálna úspešnosť lyžiarskych stredísk.....	43
Obr. č. 5.5: Hodnotenie okolia a dostupnosti.....	44
Obr. č. 5.6: Hodnotenie parkovísk	45
Obr. č. 5.7: Hodnotenie predajní skipasov	46
Obr. č. 5.8 Hodnotenie vybavenosti lyžiarskych areálov	47
Obr. č. 5.9: Hodnotenie personálu lyžiarskych stredísk	49
Obr. č. 5.10: Hodnotenie ponuky služieb	49
Obr. č. 5.11: Hodnotenie kategórie „Vleky a zjazdovky“	51
Obr. č. 5.12: Hodnotenie marketingovej komunikácie lyžiarskych stredísk	52
Obr. č. 5.13: Výsledky mystery callingu	53
Obr. č. 5.14: Percentuálna úspešnosť odoslaných odpovedí	55

Prohlášení o využití diplomové práce

Prohlašuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

Souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

Bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 17. července 2012

Podpis autora:

Seznam příloh

Príloha č.1	Hodnotiaci arch
Príloha č.2	Celková úspešnosť lyžiarskych stredísk a hodnotiacich kategórií
Príloha č.3	Celková spokojnosť skúmaných kategórií a spokojnosť s lyžiarskymi strediskami
Príloha č.4	Ski mapy
Príloha č.5	Propagačné materiály
Príloha č.6	Ski služby lyžiarskych stredísk
Príloha č.7	Vleky a zjazdovky
Príloha č.8	Marketingová komunikácia lyžiarskych stredísk
Príloha č.9	Výsledky spokojnosti pozorovaných lyžiarskych stredísk

Príloha č.1 Hodnotiaci árch

Dotazník: Mystery shopping v lyžiarskych strediskách

Názov lyžiarskeho strediska:

Dátum uskutočnenia mystery shoppingu:

Celková návšteva lyžiarskeho strediska: _____

Okolie a dostupnosť		áno x nie		Známka	Poznámky
1	Lahká dostupnosť				
2	Cesty odhrnuté a upravené				
3	Možnosť skibusov				
4	Cesta viditeľne označená				
5	Uvítacie tabule strediska				
6	Ski mapy				
7	Bankomaty v okolí				

Parkovisko		áno x nie		Známka	Poznámka
8	Stredisko poskytuje možnosť parkovania				
9	Parkovanie priamo v areály strediska				
10	Parkovanie mimo strediska				
11	Bezplatné parkovisko				
12	Parkovisko s personálom				

Predajňa skipasov

13	Doba čakania na zakúpenie lístka				
14	Počet predajných okienok				
		áno x nie		Známka	Poznámka
15	Možnosť platenia v cudzej mene				
16	Možnosť platenia kartou				
17	Možnosť platenia kombinovane				
18	Informačné tabula v cudzom jazyku				

Vybavenosť		áno x nie		Známka	Poznámka
19	Čipové skipasy				
20	Sedačková lanovka				
21	Turnikety pri vleku				
22	Možnosť úschovy batožiny				

Personál		áno x nie		Známka	Poznámka
23	Uspokojujúca rýchlosť personálu				
24	Zdvornilé uvítanie				
25	Ochotný a milý personál				
26	Viditeľne odlíšený				
27	Jazykové znalosti v ski školách				

28	Jazykové znalosti v ski servise				
29	Jazykové znalosti v v ski požičovne				
30	Odbornosť personálu v ski školách				
31	Odbornosť personálu v ski servise				
32	Odbornosť personálu v ski požičovne				
33	Dostatočné zodpovedanie dotazov				
34	Profesionalita personálu				
35	Ochota riešenia sťažností				

Služby		áno x nie		Známka	Poznámka
36	Priamo v areálu				
37	V blízkosti strediska				
38	Záchranná služba				
39	Ski škola				
40	Požičovňa lyží				
41	Ski servis				

Vleky a zjazdovky		áno x nie		Známka	Poznámka
42	Vyhovujúca doba čakania na lanovku/vlek				
43	Pomoc pri nastupovaní na vlek				
44	Upravená stopa pri čakaní na vlek				
45	Upravená stopa v priebehu výstupu				
46	Ohraničené kritické miesta				

Komunikácia		áno x nie		Známka	Poznámka
47	Viditeľné navigačné tabule po ceste				
48	Billboardy po ceste k stredisku				
49	Navigácia GPS				
50	Infocentrum v stredisku				
51	Možnosť kúpy reklamných predmetov				
52	Zľavy na skipasy				
53	Reklama v TV alebo rádiu				
54	Reklama v novinách a časopisoch				
55	Reklama na internete				
56	Webové stránky				
57	Pestrý vzhľad webovej stránky				
58	Web kamery				
59	Ski mapy areálu na webových stránkach				
60	Aktuálnosť internetových informácií				
61	Facebook profil				
62	Dostatočné zodpovedanie dotazu				

Mystery calling

		áno	x	nie	Známka	Poznámka
63	Dovolanie sa na tel. číslo do troch volaní					
64	Dotyčná osoba sa predstavila					
65	Zodpovedanie dotazov					
66	Ochota poradiť/ pomôcť					
67	Rozlúčenie sa					

Mystery mailing

68	Doba čakania na odpoveď (e-mail)	
69	Doba čakania na odpoveď (facebook)	

		áno	x	nie	Známka	Poznámka
70	Pozdravenie					
71	Oslovenie					
72	Zodpovedanie dotazu					
73	Dodatočné informácie					
74	Priložené internetové odkazy pre bližšie informácia					
75	Rozlúčenie					
76	Podpis					

Príloha č.2 Celková úspešnosť lyžiarskych stredísk a hodnotiacich kategórií

Tab. 1: Celková úspešnosť

	Bukovina	Ski Makov	Zóna Snow Makov Kasárne	Ski areál Bíla	Ski areál Mosty u Jablunkov	Vrátna- Paseky	Snow Paradise Veľká Rača	Jasná Nízke Tatry Chopok-Juh	Celkom	%
Okolie a dostupnosť	3	6	2	6	6	6	6	6	41	73%
Parkovisko	3	4	3	4	4	4	5	5	32	80%
Predajňa skipasov	0	2	2	4	3	3	3	3	20	63%
Vybavenosť	3	2	3	4	3	4	4	4	27	84%
Personál	7	12	12	12	13	13	13	13	95	91%
Služby	4	4	5	5	6	6	6	5	41	85%
Vleky a zjazdovky	4	5	5	4	4	5	5	5	37	93%
Komunikácia	5	8	7	12	12	16	16	16	92	72%
Celkom	29	43	39	51	51	57	58	57		
%	48%	72%	65%	85%	85%	95%	97%	95%		

Príloha č.3 Celková spokojnosť skúmaných kategórií a spokojnosť s lyžiarskymi strediskami

Tab. 2: Celková spokojnosť

	Bukovina	Ski Makov	Zóna Snow Makov Kasárne	Ski areál Bíla	Ski areál Mosty u Jablunkov	Vrátna- Paseky	Snow Paradise Veľká Rača	Jasná Nízke Tatry Chopok- Juh	Celkom	%
Okolie a dostupnosť	14	22	10	21	20	27	26	26	166	59%
Parkovisko	12	14	9	19	13	21	22	22	132	66%
Predajňa skipasov	5	5	7	19	13	14	14	14	91	57%
Vybavenosť	9	6	10	18	11	18	20	20	112	70%
Personál	29	43	42	49	46	56	59	61	385	74%
Služby	8	17	16	21	19	24	26	26	157	65%
Vleky a zjazdovky	17	16	17	16	16	19	20	20	141	71%
Komunikácia	19	33	24	47	40	66	69	69	367	57%
Celkom	113	156	135	210	178	245	256	258	1551	
%	38%	52%	45%	70%	59%	82%	85%	86%		

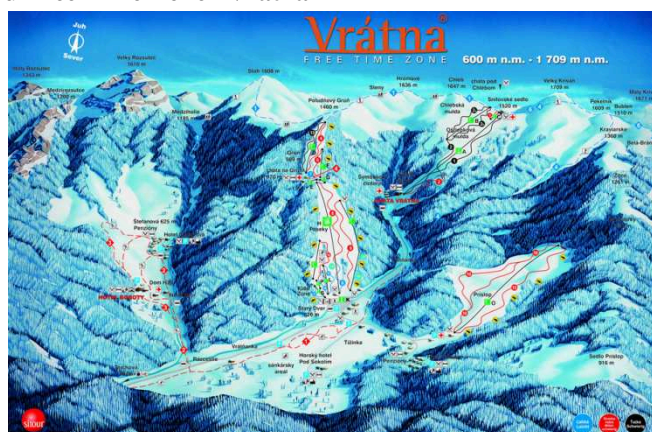
Príloha č. 4 Ski mapy

Obr. č 1 Ski mapa strediska Snow paradise Veľká Rača



Zdroj: [19]

Obr. č 2 Ski mapa areálu Free Time Zone –Vrátna



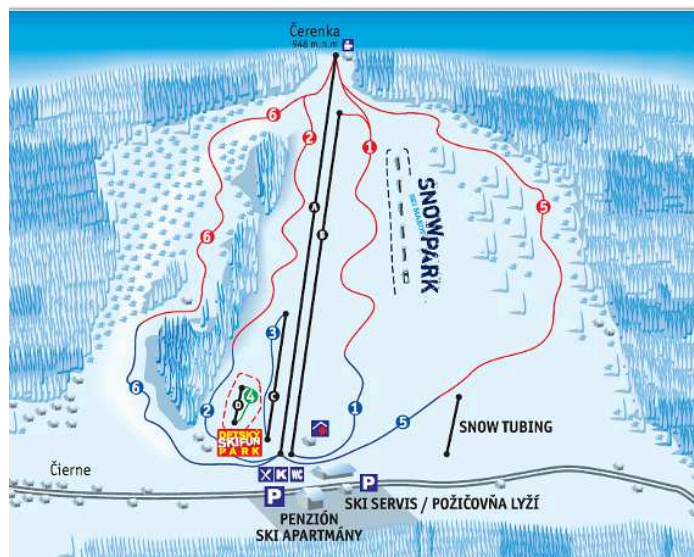
Zdroj: [21]

Obr. č 3 Ski mapa Ski areál Bíla



Zdroj: [25]

Obr. č 4 Ski mapa strediska Ski Makov



Zdroj: [23]

Obr. č 5 Areál Mosty u Jablunkova



Zdroj: [26]

Obr. č 6 Ski mapa Zóna Snow Makov- Kasárne



Zdroj: [24]

Príloha č. 5 Propagačné materialy

Obr. č 7 Brožúra areálu Ski Bílá



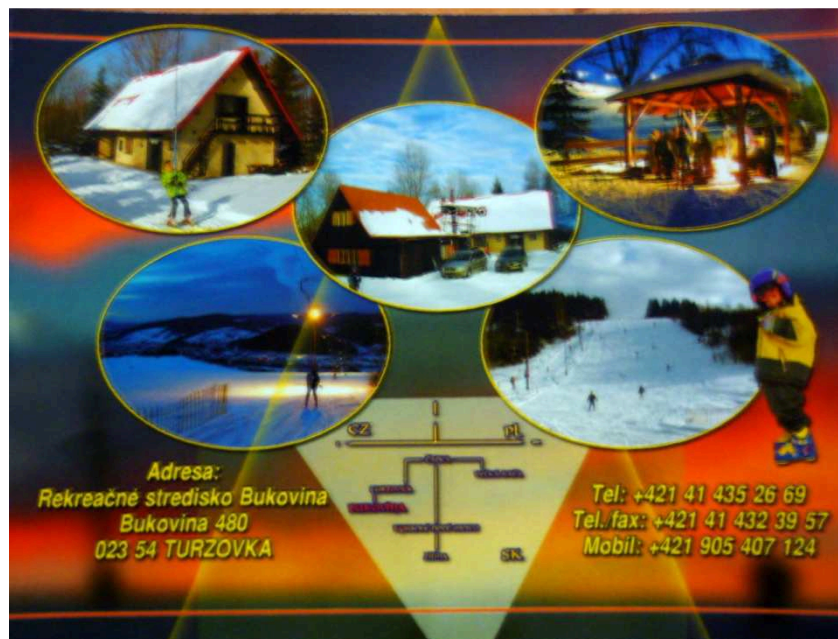
Zdroj: vlastný

Obr. č 8 Vrecková brožúrka strediska Jasná Nízke Tatry- Chopok



Zdroj: vlastný

Obr. č 9 Leták strediska Bukovina



Zdroj: vlastný

Príloha č. 6 Ski služby lyžiarskych stredísk

Obr.č 10 Ski park v areáli Bíla



Zdroj: [25]

Obr.č 11 Ski servis



Zdroj: [30]

Príloha č. 7 Vleky a zjazdovky

Obr.č 12 Ponúkané zjazdovky v stredisku Snow Paradise Veľká Rača

Lokalita	Zjazdovka	Obtiažnosť	Štart	Prevýšenie	Dĺžka (m)	Tech.sneh
Dedovka	Košariská I.	1	974	314	1300	*
	Košariská II.	2	974	314	1400	*
	Grúnik	3	974	170	450	*
	Lyž. škôlka Košariská	4	826	20	150	*
	Traverz na Margušku	5	924	100	350	*
	Hrebeňová	6	986	80	600	*
Marguška	Marguška I.	7	986	200	900	*
	Marguška II.	8	1000	200	1260	*
	Tomanova	9	1000	250	1100	*
	Konektor na Laliky	12	780	240	1200	*
	Traverz na Laliky	13	982	50	300	*
Laliky	Pretekárska	10	1048	420	2350	*
	Strmá	11	1048	200	1000	*
	Dlhá	14 7 8 12	1048	420	3550	*

Vysvetlivky obtiažností: 1 ľahká 2 stredne ťažká 3 ťažká

Zdroj: [19]

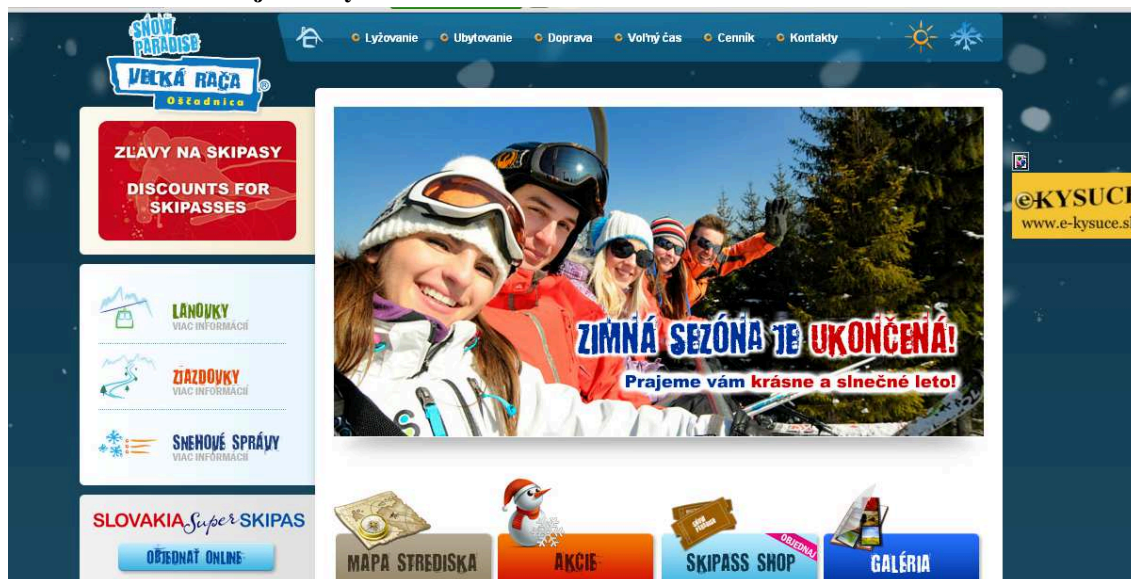
Príloha č. 8 Marketingová komunikácia lyžiarskych stredísk

Obr.č 13 Profil strediska Bukovina na socialnej sieti Facebook



Zdroj: [31]

Obr.č 16 Ukážka webovej stránky strediska Snow Paradise Veľká Rača




Zdroj: [19]

Obr.č 14 Navigačná tabuľa strediska Bukovina



Zdroj: vlastný

Obr.č 15 Ukážba mystery mailing




Rozalia Štefankova
adresátom infocentrum ▾

11. máj

Dobry den,
choela by som sa u Vas informovať o možnosti rekreacie v stredisku na nadležujúci rok- Silvester. Pripravujem výlet pre zahraničných turistov.
Moje dotazu sú:
Je v blízkosti strediska nejaký bankomat? oca aspon do 5 km?
Dalej oi je možné platiť skipassy bankomatovou kartou?
Je v stredisku možné sa dorozumieť v ski skolach , pozioovne lyži a ski servisu po nemecky popripade anglicky.

Mockrat dakujem
Štefankova



Infocentrum infocentrum@vratna.sk
adresátom mne ▾

14. máj

Dobry den,
p.Štefankova bankomaty sú v Terchovej /oca 3 km od lyž. strediska Paseky /. V pokladniach môžete platiť bankomatovou kartou. V lyžiarských školách a požičovních sa dorozumiete po anglicky.

S pozdravom,

INFOCENTRUM VRÁTNĀ
[+421 903 286 231](tel:+421903286231)

Zdroj: vlastný

Príloha č.9 Výsledky spokojnosti pozorovaných lyžiarskych stredísk

Tab. 3 Spokojnosť pozorovaných kategórií

Okolie a dostupnosť	Bukovina	Ski Makov	Zóna Snow Makov Kasárne	Ski areál Bíla	Ski areál Mosty u Jablunkov	Vrátna-Paseky	Snow Paradise Veľká Rača	Jasná Nízke Tatry Chopok
Lahká dostupnosť	3	4	1	4	3	5	3	3
Cesty odhrnuté a upravené	3	4	4	4	4	5	5	4
Možnosť skibusov	0	2	0	4	3	3	5	5
Cesta viditeľne označená	2	3	2	3	2	4	4	4
Uvítacie tabule strediska	1	3	1	3	2	1	4	4
Ski mapy	0	2	2	3	3	5	5	5
Bankomaty do 5 km	5	4	0	0	3	4	0	0
Celkom	15	22	10	21	20	27	26	25

Parkovisko

Stredisko poskytuje možnosť parkovania	2	3	2	4	3	4	4	4
Parkovanie priamo v areály strediska	4	4	3	4	4	5	4	4
Parkovanie mimo strediska	2	0	0	2	0	3	5	5
Bezplatné parkovisko	4	4	4	5	5	5	5	5
Parkovisko s personálom	0	3	0	4	1	4	4	4
Celkom	12	14	9	19	13	21	22	22

Predajňa skipassov

Doba čakania na zakúpenie lístka	0 minut	0 minut	0 minut	4 minuty	1 minut	2 minuty	2 minuty	0 minut
Počet predajných okienok	1 okno	1 okno	1 okno	1 okno	2 okno	2 okna	2 okna	1 okno
Možnosť platenia v cudzej mene	3	3	4	4	4	0	0	0
Možnosť platenia kartou	0	0	0	5	0	5	5	5
Možnosť platenia kombinovane	2	2	3	5	4	4	4	4
Informačné tabula v cudzom jazyku	0	0	0	5	5	5	5	5
Celkom	5	5	7	19	13	14	14	14

	Bukovina	Ski Makov	Zóna Snow Makov Kasárne	Ski areál Bíla	Ski areál Mosty u Jablunkov	Vrátna-Paseky	Snow Paradise Veľká Rača	Jasná Nízke Tatry Chopok
Vybavenosť								
Čipové skipassy	3	3	3	5	4	5	5	5
Turnikety pri vleku	3	3	3	5	3	5	5	5
Možnosť úschovy batožiny	3	0	4	4	4	4	5	5
Sedačková lanovka	0	0	0	4	0	4	5	5
Celkom	9	6	10	18	11	18	20	20

Personál								
Uspokojujúca rýchlosť personálu	4	3	3	4	3	4	4	4
Zdvornilé uvítanie	4	3	3	4	3	4	4	4
Ochotný a milý personál	4	3	3	3	3	4	4	5
Viditeľne odlíšený	0	0	2	2	3	4	4	5
Jazykové znalosti v ski školách	4	5	4	5	4	5	5	5
Jazykové znalosti v ski servise	0	3	3	4	4	4	5	5
Jazykové znalosti v ski požičovne	0	4	3	4	4	4	5	5
Odbornosť personálu v ski školách	4	4	4	4	4	5	5	5
Odbornosť personálu v ski servise	0	4	4	4	4	5	5	5
Odbornosť personálu v ski požičovne	0	4	4	4	4	5	5	5
Dostatočné zodpovedanie dotazov	3	3	3	3	3	4	4	4
Profesionalita personálu	3	4	3	4	4	4	5	5
Ochota riešenia sťažností	3	3	3	4	3	4	4	4
Celkom	29	43	42	49	46	56	59	61

	Bukovina	Ski Makov	Zóna Snow Makov Kasárne	Ski areál Bíla	Ski areál Mosty u Jablunkov	Vrátna-Paseky	Snow Paradise Veľká Rača	Jasná Nízke Tatry Chopok
Služby								
Priamo v areálu	3	4	4	4	4	5	5	5
V blízkosti strediska	2	2	0	0	3	3	4	3
Záchranná služba	0	2	3	5	3	4	5	5
Ski škola	2	3	3	5	3	4	4	4
Požičovňa lyží	1	3	3	4	3	5	5	5
Ski servis	0	3	3	3	3	3	3	4
Celkom	8	17	16	21	19	24	26	26

Vleky a zjazdovky

Vyhovujúca doba na čakanie	5	3	4	2	3	4	4	4
Pomoc pri nastupovaní na vlek	4	3	3	4	3	3	4	4
Upravená stopa pri čakaní na vlek	3	3	3	3	3	4	4	4
Upravená stopa v priebehu výstupu	4	4	4	4	4	4	4	4
Ohraničené kritické miesta	1	3	3	3	3	4	4	4
Celkom	17	16	17	16	16	19	20	20

Komunikácia

Viditeľné navigačné tabule po ceste	2	3	2	3	3	4	5	5
Billboardy po ceste k stredisku	0	1	0	0	3	3	5	5
Navigácia GPS	0	0	0	5	5	5	5	5
Infocentrum v stredisku	0	0	0	0	5	4	4	4
Možnosť kúpy reklamných predmetov	2	0	3	3	0	5	3	3
Zľavy na skipassy	2	3	3	5	4	5	5	5
Reklama v TV alebo Rádiu	0	0	0	3	0	3	3	3
Reklama v novinách a časopisoch	0	0	0	0	0	3	3	3

Reklama na internete	3	3	3	3	3	4	4	4
Webové stránky	2	4	3	4	4	5	5	5
Pestrý vzhľad webovej stránky	2	4	3	4	4	5	5	5
Web kamery	0	3	2	3	3	5	5	5
Ski mapy areálu na webových stránkach	0	3	2	5	3	4	5	4
Aktuálnosť internetových informácií	0	3	3	4	3	4	4	4
Facebook profil	3	3	0	3	0	4	4	5
Dostatočné zodpovedanie dotazu	3	3	0	2	0	3	4	4
Celkom	19	33	24	47	40	66	69	69

	Bukovina	Ski Makov	Zóna Snow Makov Kasárne	Ski areál Bíla	Ski areál Mosty u Jablunkov	Vrátna-Paseky	Snow Paradise Veľká Rača	Jasná Nízke Tatry Chopok
Mystery calling								
Dovolanie sa na tel. číslo do troch volaní	4	4	3	3	4	4	4	4
Dotyčná osoba sa predstavila	5	5	5	5	5	5	5	5
Zodpovedanie dotazov	4	4	4	4	4	4	4	4
Ochota poradiť/pomôcť	4	3	4	4	4	4	4	4
Rozlúčenie sa	4	4	4	4	4	4	4	4
Celkom	21	20	20	20	21	21	21	21

	Bukovina	Ski Makov	Zóna Snow Makov Kasárne	Ski areál Bíla	Ski areál Mosty u Jablunkov	Vrátna- Paseky	Snow Paradise Veľká Rača	Jasná Nízke Tatry Chopok- Juh
Mystery mailing								
Doba čakania na dotazy na Facebooku	1 den	4 dni	nema Fb	5 hod.	nema fb	6 hod.	3,5 hod.	3 dni
Doba čakania na odpoveď	1 den	1 deň	neodp.	10 hod.	1 hod	3 dni	4 dni	1 deň
Pozdravenie	5	5	0	5	5	5	5	5
Oslovenie	0	0	0	0	0	5	0	0
Zodpovedanie dotazu	4	4	0	5	5	5	5	5
Dodatočné informácie	0	0	0	3	3	0	4	4
Priložené internetové odkazy pre bližšie informácia	0	0	0	0	5	0	0	5
Rozlúčenie sa	4	4	0	5	5	4	5	5
Podpísanie sa	5	3	0	5	5	3	5	5
Celkom	18	16	0	23	28	22	24	29